أساسيات الإدارة العلمية
للمنظمات التعاونية

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

الناشر
مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني - القاهرة

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــداء

إلى الرواد من رؤساء وأساتذة الجامعات الذين قدموا للمجتمع زكاة العلم .. وزكاة المال ..

وغرسوا بذرة التعليم التعاوني من مفهوم جامعي معاصر ..

وأقاموا أكبر صرح علمي في منطقة الشرق الأوسط لخدمة رسالة التعليم التعاوني والتنمية البشرية ..
معتمدين على الله ، ومؤازرة مؤسسة الرئاسة وجامعة عين شمس ووزارة التعاليم العالي ..

ومستندين إلى مبادئ المسئولية الذاتية .. والتمويل الذاتي .. والإدارة الجامعية ..

إلى هؤلاء جميعاً .. تحية ود وإعزاز ..
تقديراً وإعترافاً بفضلهم ..
ودعاء إلى الله أن يوفق المسيرة ..

المؤلف

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن..
*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
*) عضو نقابة الصحفيين.
*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الإقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.
*) شغل عضوية مجالس إدارة الإتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
*) عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.
*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
*) إختير خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.
*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
*) عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
*) أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.

- وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.
- وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.
- منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.
- منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
- تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
- عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
- منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.
- عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
- مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
- إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الإجتماعي والإقتصادي الجديد.
- إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الإجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
- عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قُدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
- منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
- منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والإلتزام العميق بقضايا الوطن.

أبرز إسهامات
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.

- إعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- الحفاظ على إسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في إتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف وإتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الإستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.
- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.
- إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية إبتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.
- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.
- كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.
- كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.
- وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.
- كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.
- كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم العربي الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.
- أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.
- كلفته اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.
- شغل عضوية لجنة الدراسات العليا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسنوات متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع عام ٢٠٠٠.

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك – مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
- تطور التعاون وفلسفته في ضوء الإشتراكية العربية – الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
- دور المؤسسات العامة التعاونية في الإقتصاد القومي – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- التعاون في المملكة المتحدة – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- التعاون الإستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) – مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
- نحو حركة تعاونية نظيفة – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.
- نحو بنيان تعاوني سليم – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.
- تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية – مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
- أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات – مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
- التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- نشأة الفكر التعاوني وتطوره – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني في بريطانيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني في بعض الدول الإشتراكية والأسكندنافية – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- نحو بنيان تعاوني جديد – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- التعليم التعاوني – المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
- التطبيق التعاوني الإشتراكي – مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
- التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
- أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- دراسات في التسويق – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- الثورة الإدارية ومشكلات التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
- الإدارة بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- التعاون – تاريخه – فلسفته – أهدافه – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- التسويق التعاوني – مبادئه ومشكلاته – مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
- تطور التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- التطبيق التعاوني المصري – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي – مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
- التعاون بين التشريع والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- بحوث ودراسات في التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- تاريخ رواد روتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
- تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
- المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.

- العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
- إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
- ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
- العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
- مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
- إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- مفهوم الإئتمان التعاوني (نشأته وتطوره) – ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
- الإدخار والإئتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية – ٢٠٠٠ (مكتبة عين شمس).
- مبادئ الإدارة الدولية (طبعة مزيدة منقحة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس.
- أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس.

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، وتتضمن خلاصة الأبحاث التي قدمها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كرئيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظرته العلمية فيما يتعلق بحل مشكلات وقضايا المجتمع.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

*) Cooperation in the Arab Countries : An Overview . The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 83-100.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) Cooperation in the Arab Common Problems. The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 101-110.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : VoL. 2 , 1997.



Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir

"For an Outstanding Contribution to

the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre

Cambridge, England, 1990/1991

TWO THOUSAND MEN OF ACHIEVEMENT – 1971



ABUL KHEIR, Kamal Hamdy, born in Cairo, U.A.R., on 16 December 1922. Profession: University Dean and Professor. Married one child: Education: B.Com., Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1943–47; Postgraduate Diploma in Organization and Management, ibid., 1952–53, in Marketing, 1953–54, in Stock-Exchange Studies in Cotton, 1954–55; Ph.D., Organization and Management of Cooperatives, 1960.

Appointments held: Member of Staff, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1948; currently Professor, Business Administration Department, ibid.; Consultant, Presidential Bureau for Economic Research, 1961; Dean, Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, 1961; Member, Supreme Council for Reorganization of the Cooperative Movement, 1968; Consultant to the Cooperative Committee, Central Committee of the Arab Socialist Union, Member, Higher Cooperative Supreme Councils of Agriculture, Consumer, and Producer. Books published: (university textbooks) Principals of Organization and Management, 1961; The Development of the Cooperative Movement in the U.A.R., 1962; Consumers Cooperation, 1964; Comparative Cooperative Systems in Many Lands, 1967; Cooperative Organization, 1969; Towards New Cooperative Structure, 1970; The Development of Cooperative Thought, 1970; Cooperative Application in Great Britain, 1970; (published by Al-Ahram Economic Review) Towards a Clean Cooperative Movement, 1964; Towards Sound Cooperative Movement, 1966 (issued by the President's Office for Economic Research) The Cooperative Movement in the United Kingdom, 1962; The Role of Cooperative Organization in the National Economy (U.A.R.), 1962. Contributor to professional journals and newspapers.

Professional affiliations: Egyptian Society for Cooperative Studies (Vice-Chairman, 1962); Congress of the Arab Socialist Union. Address: Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies, El-Monira, Cairo, U.A.R.

بالرجوع الى القاموس الدولى بعنوان « أبرز ٢٠٠٠ من علماء العالم Two Thousand Men of Achievement الصادر فى عام ١٩٧١ ، تقول مقدمته :

أن أسماء العلماء الذين تضمنهم هذا القاموس هم الصفوة الممتازة من أبرز علماء العالم تقدما وعطاءا ... وأن اسماءهم تعتبر أكثر أسماء علماء العالم دورانا على ألسنة الناس والمجتمعات ، على الصعيد المحلى والدولى ، وأن الوثائق تتضمن نشاطهم وجهدهم ستظل محفوظة على مر العصور فى أرشيف « ميلروز Melrose بلندن ودارتماوث Dartmouth وهو الثغر الذى هاجر منه الآباء والأجداد الانجليز فى عام ١٦٢٠ من انجلترا الى العالم الجديد .

عنوان المراسلات مع القاموس الدولى :

All communications to : Two Thousand Men of Achievement, Artillery Mansions, Victoria Street, London S.W.I., England

ورد اسم الدكتور كمال حمدى ابو الخير فى هذا القاموس فى الصفحة رقم (٢)

كلمة الباحث

يُجمع علماء التنظيم التعاوني في مجتمعنا الدولي المعاصر على أهمية الدور التنموي الذي تقوم به التنظيمات التعاونية وعلى رأسها منظمات القمة من أجل تحقيق التطور والتقدم والتنمية البشرية ، وقد أصدر المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية في دورته الخمسين بناءاً على دعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي توصية أطلق عليها ' التوصية الخاصة بدور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدول النامية " ذكر فيها أن من بين العديد من التوصيات التي أوردناها في نهاية البحث أنه يجب أن يُعتبر إنشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في الدول النامية ، ووسيلة لتحقيق التقدم الإنساني في هذه الدول ، وينبغي تطويرها بهدف تحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للأفراد ذوي الموارد والفرص المحدودة ، وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والإبتكار لدى هؤلاء الأفراد ، وزيادة الموارد الرأسمالية الشخصية والقومية عن طريق تشجيع الإدخار ، والقضاء على الربا ، وإستخدام الإئتمان إستخداماً سليماً ، وخدمة الإقتصاد بتوفير درجة متزايدة من السيطرة الديمقراطية على النشاط الإقتصادي ، وبتوزيع الفائض الإقتصادي توزيعاً عادلاً ، والعمل على زيادة الدخل القومي ، وحصيلة الصادرات ، والعمالة ، عن طريق إستثمار الموارد المتاحة إستثماراً أفضل وأكمل ، وذلك على سبيل المثال في تنفيذ نظم الإصلاح الزراعي التي تهدف إلى إستغلال أراضي جديدة في الإنتاج ، وفي إنشاء وتطوير المصانع الحديثة التي تقوم بتصنيع خامات محلية ، والتي يُفضل أن تنشأ على أساس الإنتشار في أكبر عدد من المناطق بدلاً من تركيزها في مكان واحد أو في عدة مناطق قليلة ، هذا بالإضافة إلى تحسين الظروف الإجتماعية ، وإستكمال الخدمات في بعض المجالات مثل الإسكان ، ومثل مجالات الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المواصلات حيثما كان ذلك ملائماً ، والمعاونة في رفع مستوى المعلومات العامة والمعلومات الفنية لأعضائها.

والجدير بالذكر أن نوجه النظر إلى أن العديد من الأصوات في المؤتمرات التعاونية الدولية تُطالب الإعلام التعاوني بتعميق مفهوم أن التعاونيين في العالم عائلة واحدة ، خاصة وأن أجيال التعاونيين الحالية تعيش متغيرات على جانب كبير من الخطورة في التأثير على نشاطها إن لم تأخذ بمفاهيم جديدة تُساير هذه المتغيرات وتعمل على تطبيقها وفقاً للأساليب العلمية المتخصصة في حُسن إعداد الكوادر ، وأخذاً في الإعتبار أن الوفود الممثلة للحركات القومية في مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي على تعدد خلفياتهم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية يبذل كل فرد منهم جهده في التوفيق بين الآراء وإستغلال كل قدرات اللغة والصياغة وصولاً لموافقة إجماعية على القرارات المتعلقة بالسلام الدولي ، وأن السلام ليس مجرد التوقف عن الحرب ، إنما السلام إنعكاس إيجابي لتصميم التعاونيين على العمل معاً على أرض مشتركة.

وتسعى الحركات التعاونية إلى إستكمال بنيانها التعاوني عن طريق إيجاد تنظيمات أعلى تستطيع أن تُسهم في الدفاع عن مصالحها المشتركة والدعاية لقضيتها ، ومن بين هذه التنظيمات الإتحاد التعاوني وجمعيات الجملة ، حيث تتولى بصفة رئيسية نشر الدعوة للحركة التعاونية وإيجاد رأي عام في صالحها ، وتيسير جميع العقبات التي تقف أمام حُسن أداء نشاط الجمعيات والدفاع عن مصالحها بأسرها ، حيث أن الجمعيات الناشئة لا تستطيع بإمكانياتها المحدودة أن تحصل على الخبرة الإستشارية ذات الكفاءة العالية الأمر الذي تأخذ تنظيمات القمة على عاتقها مهمة تيسيره. ومن الأمور التي تقوم بها أيضاً أن تتولى عن طريق أجهزتها الفنية إجراء البحوث والدراسات العلمية التي تنير الطريق أمام الحركة التعاونية بأسرها ، ومن ذلك مثلاً القيام بالبحوث والدراسات التي تتعلق بمركز النشاط التعاوني بالنسبة للنشاط الإقتصادي الذي تقوم به المنشآت الإقتصادية المنافسة والتعَرُّف على جوانب الضعف ، وإقتراح مختلف الحلول للتغلب

عليها ، والعمل على حفظ عنصر الخدمة الإجتماعية في التعاون ، مع العلم بأن تأسيس الجمعيات التعاونية للجملة يُعتبر حدثاً بارزاً في تاريخ الحركات التعاونية لأي بلد من البلدان ، ذلك لأنها في بداية إنشائها تعمل على شراء السلع بالجملة من مصادر إنتاجها الداخلية أو الخارجية ، ثم تدخل فيما بعد ميدان الإنتاج. فتُمَكّن جمعيات التجزئة من الوقوف أمام المنشآت المنافسة.

هذا بالإضافة إلى أن هذه التنظيمات الأعلى تؤمن بأن العالم لا يظل ساكناً ، إنه عالم متحرك متقدم ، ومن أجل هذا يقع على عاتقها الإستعانة بأقصى الكفايات العلمية سواء أكانت من الجامعات أو من أعضاء هيئة تدريس كليات التعاون ومعاهد التعاون العليا أو غيرها من المراكز العلمية والبحثية المتقدمة حتى تظل الحركة التعاونية حركة متحركة متقدمة وسط عالم يُسرع الخُطى لتحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية لمجموع المواطنين ، وهذا هو المنهج الذي سارت عليه الحركة التعاونية البريطانية ، وقد إخترنا في هذه الدراسة فترة من أدق الفترات التي توضّح ما قابلته الحركة التعاونية البريطانية من عقبات وإستطاعت أن تجتازها نتيجة للثقة المتبادلة بين الحركة الشعبية والمؤسسات الجامعية والبحثية ، والجَديّة في العمل على وضع توصيات البحوث موضع التطبيق.

ومما يُساعد على نمو الحركة التعاونية وإنتشارها تأسيس الهيئات النسائية التعاونية ، ويقول علماء التعاون في بريطانيا " أنه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية في بريطانيا مثل الهيئات النسائية ، فقد كانت تفتح أبوابها لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس ، وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبي في جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك في المنزل ، أم في الحانوت ، أم في المصنع ، أم في الحكومة. ووجهت نظر الحكومة إلى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعت الهيئة النسائية إلى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذي يحول دونه العمل في المصانع ، وشاركت في الجهود التي بُذلت لإعطاء المرأة حق الإنتخاب.

ونظراً لأن مصر تعمل من أجل تحقيق مجتمع السلام وبناء التنمية والتقدم ، وتعتمد في تطورها على مفهوم البحث العلمي بمعناه الواسع والعميق الذي يمتد إلى تطوير كل مناحي الحياة ، والإرتقاء بالسلوك والنشاط الإنساني في شتى المجالات ، وإلى تحسين الإنتاجية في كل موقع من مواقع العمل والإنتاج ، وإلى كل إبتكار وإبداع ، وصولاً إلى تحقيق التنمية الشاملة بمختلف أبعادها الإقتصادية والإجتماعية وبناء التقدم بين ربوعها ، ومما لاشك فيه أن ترشيد الإدارة والأداء بصفة عامة وترشيد الإدارة والأداء في التنظيمات التعاونية بصفة خاصة يُسرع الخطى نحو تحقيق الهدف المنشود.

ومن أجل النهوض بالقطاع التعاوني في مصر وفي العالم العربي وتطويره في إطار تطبيق أسلوب الإدارة العلمية في مختلف أوجه نشاطه ، وبث روح الإلتزام والعمل الجماعي عن طريق الإدارة الواعية والقيادات المؤثرة ، والقدوة الحسنة بما يكفل الأداء الأمثل.

يُسعدني أن أقدم هذا المرجع فقد تكون فيه بعض الدروس المستفادة من تجربة دولة حقق التعاون فيها ما عجز جبابرة المال عن أن يُحققوه.

والله ولي التوفيق ،،،

المحتويــــات

الموضـــوع | صفحة

الباب الأول

مفهوم التعاون ومبادئ المنظمات التعاونية ١٧

الباب الثاني

المنظمات التعاونية والبحوث الإرشادية ٩٣

الباب الثالث

البنيان التعاوني في بريطانيا ٢١٩

الباب الرابع

النشاط التعاوني الزراعي وملاحظات ختامية ٤٦١

الباب الأول

مفهوم التعاون ومبادئ المنظمات التعاونية

الفصل الأول : مفهوالتعاون.

الفصل الثاني : التطور التاريخي لمبادئ النظم التعاونية.

الفصل الثالث : المتغيرات العالمية ومبادئ التعاون التنظيمية.

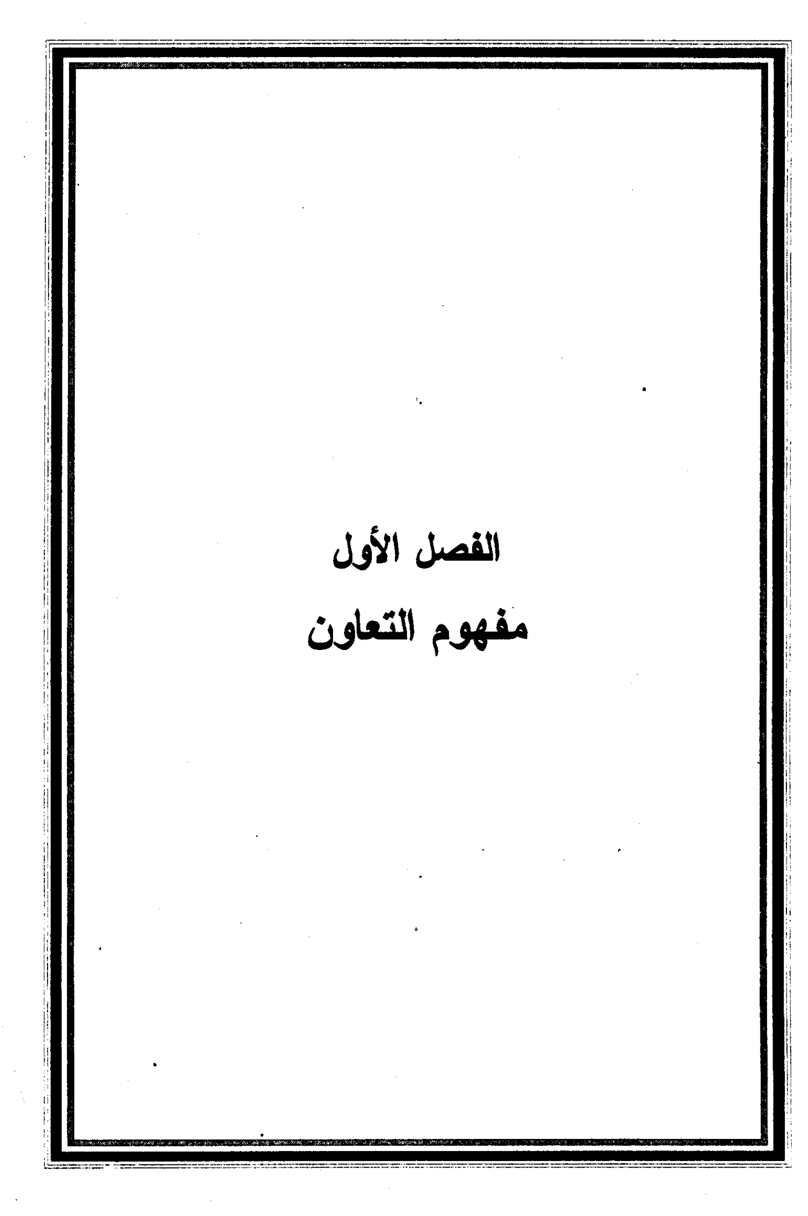
الفصل الرابع : المتغيرات العالمية والقيم الأساسية للتعاون.

الفصل الخامس : المتغيرات العالمية وهيكل الحلف التعاوني الدولي.

إيضـــاح

يهتـم التعـاون بـــالنهوض بالأعضـــاء التعـــاونيين إجتماعيـــاً وإقتصاديـاً ، وفـي ضـوء هـذا المفهوم فـإن القيـادات التعاونيـة تهتـم بالتنمية الإجتماعية للأعضاء حيث أنهم سيعملون معاً من أجل إنجـاز كافة أوجه النشاط الإجتماعي والإقتصادي في بيئة ينبغي أن تسـودها روح الفريق وروح التعـاون مـن أجـل تحقيـق الأهـداف. لذلـك يـرى علمـاء التعـاون الأهميـة القصـــوى لكـي يتفهَّـم الأعضـــاء المبـادئ التعاونية ، حيث أنها مجموعة مترابطة ومتماسكة من المفـاهيم التـي تُكوِّن نظرية التعاون التي إستُنبطت من هذه المبادئ.

كما يرى علماء التعـاون أن الكـوادر الإداريـة عليهـا بالإضافـة إلى تَفَهُّمها العميق للمبادئ التعاونية ، فإن عليها أيضاً أن تقـرن ذلـك بتفهمها لمبادئ الأصول العلمية للإدارة وحسن تطبيقها ، وبغير ذلـك لا يمكن تحقيق كفـاءة تنظيم وإدارة المنظمـات التعاونيـة ، أخـذاً فـي الإعتبار أن الحياة مستمرة .. وأن هناك دائماً متغيرات ، ومـن هـذا المنطق ينبغي على القيادات التعاونية دراسة هذه المتغيرات وآثارهـا على نشاطها ، أي ينبغي عليها إعمال العقل والتفكير المنطقي للتكيُّف أو التوافق مع الظروف التي تصاحب هذه المتغيرات.



الفصل الأول

مفهوم التعاون

مفهوم التعاون :

كلمة " التعاون " في اللغة العربية(*) مأخوذة من مادة " العون " وهو المساعدة ، ويقال : إستعنته أو إستعنت به ، أي طلبت معونته فأعانني ، وتعاونوا : أي أعان بعضهم بعضاً ، فالتعاون هو تبادل العون بين أكثر من طرف ، والشخص المعوان هو الحسن المعونة.

وإذا نظرنا إلى طبيعة الإنسان وأسلوبه في الحياة وجدنا أنه مدني بطبعه ، أي أنه إجتماعي بفطرته ، ولا يسهل عليه أن يعيش منعزلاً عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن ينهض منفرداً بكل مطالب الحياة ، ولعل هذا هو الذي جعل الإنسان يحاول منذ فجر التاريخ البشري أن يلجأ إلى منظمات متوالية لتحقيق هذا التعاون ، فبدأ بالأسرة وإنتقل إلى القبيلة ، ثم الدولة ، ثم منظمات أخرى ، وهو يريد من ورائها أن يتحقق تبادل المعونة بين أفرادها، ومعنى هذا أن **الإنسان لابد له من التعاون.**

ويرى فقهاء الشريعة أن الآية الكريم ﴿ **وتعاونوا على البر والتقوى**﴾(**) هذه الآية الكريمة هي التي تجعل مسألة الإيمان قضية عالمية .. وكلمة تعاون على وزن " تفاعل " ... والتفاعل يأتي من إثنين أو أكثر ... والحق يأمر " **وتعاونوا** " ليسير دولاب الحياة ويستفيد الإنسان من كل المواهب لقاء إخلاص كل شخص في أداء عمله ، ... وهذا هو التفاعل الذي تحتاج إليه أقضية الحياة التي شاءها الله للإنسان الخليفة في الأرض ، والمُطالب أن يعبد الله الذي لا شريك له ، وأن يعمر هذه الأرض إمتثالاً لقول

---

* أرسل رئيس الإتحاد التعاوني الإستهلاكي بالكويت دعوة إلى الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – رئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية للمشاركة بورقة رئيسية في المؤتمر الذي عُقد إحتفالاً بمناسبة اليوبيل الفضي عام ١٩٩٧ ، وقد قدّم الدكتور/ كمال أبو الخير هذا البحث مشاركة من الجمعية المصرية للدراسات التعاونية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في هذه المناسبة العزيزة ، وتعبيراً عن تقدير الجمعية المصرية للدراسات التعاونية لدور الحركة التعاونية الإستهلاكية كحركة رائدة بالنسبة لدول الخليج. .

** الآية ٢ : سورة المائدة.

الله سبحانه وتعالى ... ﴿ هو(*) **أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها** ﴾ أي أن الله سبحانه وتعالى طلب من الإنسان أن يعمر الأرض ويسكنها ، **ولا تتأتى عمارة الأرض إلاّ بالحركة فيها** ، **والحركة في الأرض أوسع من أن تتحملها الطاقة النفسية لفرد واحد** ، **بل لابد أن تتكاتف الطاقات كلها لإنشاء هذه العمارة** .. ومن هذا المعنى **فإن التعاون أمر ضروري للإستخلاف في الحياة** ، **وعمارة الحياة تقتضي ألاّ تُفسد الشئ الصالح بل تُزيده صلاحاً** ، **أي أن عمارة الحياة تتطلب منا أن نتعاون على الخير لا على الإثم** .. والإثم ما حاك في صدرك وخشيت أن يطّلع عليه أحد .. **إذن فحركة الحياة كلها تم بناؤها على التعاون.**

بل إنّ هذا الأمر غير مقصور على الإنسان فهو يتعداه إلى الأحياء الأخرى ، فأسراب النمل مثلاً تتعاون فيما بينها على إتمام أعمال كثيرة لا تستطيع أن تنهض بها نملة منفردة ، أو نملات منفردات ، وجماعات النحل تستعين بنظام التعاون ، وتوزيع الأعمال في أغلب وجوه حياتها ونشاطها ، وجماعات الطيور والحيوانات الأخرى تستقبل الأخطار مجتمعة متكتلة.

والإنسان هو سيد الأحياء في هذه الأرض وهو الذي جعله الله خليفة في هذا الكوكب ، وميّزه عن سواه بالعقل والتفكير وسعة الذكاء ، وغير ذلك من الهبات والطاقات ، فينبغي أن يكون التعاون بين أفراده على أوسع نطاق وأعلى درجة.

وقد ينظر الكثير من الناس إلى التعاون على أنه نظام إقتصادي مادي فقط ، **ولكن الإسلام ينظر إليه على أنه أصل من أصول الدين** ، **ومبدأ من مبادئه** ، وأنه نظام يساعد على الخير ، وأنه خُلق يُثاب عليه أهلوه ، وأنه فضيلة ترفع صاحبها إلى درجة الأخيار من عباد الله ، وهذه النظرة من الدين إلى التعاون تتفق مع قاعدة الإسلام الأساسية وهي **حُسن الجمع بين مطالب الدنيا والآخرة** ، **وحُسن الربط بين الأغراض المادية**

* الآية ٦١ : سورة هود.

والقيم الأخلاقية(*) ، ولذلك نجد القرآن الكريم يقول : **﴿ وتعـاونوا علـى الـبر والتقـوى ، ولا تعـاونوا علـى الإثـم والعدوان ، واتقـوا اللـه إن اللـه شـديد العقاب ﴾.**

والذي نرجو التكرم بملاحظته ، هو أن الله سبحانه وتعـالى قد قـال : " **وتعاونوا** " ، فاستعمل فعل الأمر العام ، ولم يكتـف بذكـر جـواز التعـاون أو إباحته **بل أوجبه وطالب به ، وكل أمر مطلوب من المؤمنين يُعَدُّ جزءاً مـن إيمـانهم** ، وجانباً من جوانب شريعتهم ، وهو قد وجَّه الخطاب في هـذا الأمـر إلـى الجميـع ، وإلـى كـل القـادرين علـى تحقيـق المطلـوب ، فلـم يجعـل الأمـر مقصوراً على طائفة من الناس دون طائفـة ، بـل جعـل المُطالبـة مُوَجَّهـة إلـى الجميع ، وهذا **يفيد وجوب شمول التعاون للمجتمع وأبنائه.**

والله يوجه التعاون ليكون في الأغراض الطيبـة الطـاهرة النافعـة للفـرد والجماعة ، فذكر " **الـبر والتقـوى** " مَوْضِعَيْن لهـذا التعـاون ، " **فـالبر " هـو التوسـع في فعل الخير والعمل الصالح ، و " التقوى " هي إتقاء كل ما يضـر الفرد أو الجماعة في الدين والدنيا** ، وفي الحسنات أو المعنويات.

وهو يُحذر أن يكون " التعاون " تعاوناً باطلاً أو ضاراً أو آثماً ، فنهـى عن أن يكون التعاون على " الإثم والعدوان ". و" العدوان " هو تجاوز حـدود الشرع والعُرف الصحيح في المعاملة ، والخروج عن العدل فيها.

(*) تعددت كتابات علماء التعاون في العالم عن أهميـة ربـط النشـاط التعـاوني بـالقيم الخلقيـة وأحـدث مُبتكـرات العصر التي تُسهم في حُسن الإنتاج وحُسن التوزيع ، ومن بينها المراجع الآتية :

- The Cooperative Values in a Changing World by Seven Ake Book (I.C.A.). Geneva 1994.
- " Constructing an Alternative Language for Cooperation Growth", Calgary June 1994.
- Cooperatives and Community Development : University of Saskatchewan 1991.

ومعنى هذا أن الدين كما يدعو إلى " تعميم التعاون " ، أي يدعو إلى " التسامي بالتعاون وتوجيهه نحو الخير ... ولو رجعنا إلى القرآن الكريم لوجدناه يعرض علينا صوراً تعاونية لها قيمتها تؤكد في نفوسنا أن الحياة لا تستمر ولا تستقر إلا بالتعاون ، فها هو ذا مثلاً يحدثنا عن " **ذي القرنين** " فيذكر لنا أن الله تبارك وتعالى قد مَكّن له في الأرض ، وآتاه من كل شئ سبباً ، فتوافرت له القدرة والسلطة ، وتهيأت أمامه أسباب للقوة والنفوذ لم تتوافر لكثيرين غيره ، والقرآن يقول عنه : ﴿ **ويسألونك عن(*) ذي القرنين ، قل : سأتلو عليكم منه ذكراً ، إنَّا مكَّنا له في الأرض ، وآتيناه من كل شئ سبباً** ﴾ ، ومع ذلك لم يستغن ذو القرنين عن معونة غيره حينما أراد أن يقوم بعمل كبير ، وها هو ذا القرآن يعود فيحدثنا عن ذي القرنين قائلاً : ﴿**حتى إذا بلغ بين السدين وجد من دونهما قوماً لا يكادون يفقهون قولاً ، قالوا : يا ذا القرنين إن يأجوج ومأجوج مُفسدون في الأرض ، فهل نجعل لك خرجاً على أن تجعل بيننا(**) وبينهم سداً** ﴾.

فماذا كان جواب ذي القرنين ؟.. هل إغتر بقوته الفردية ، وسارع إلى الإدعاء بأنه وحده قادر على تحقيق ما أرادوه وطلبوه ؟. كلا ، بل صارحهم بأن مثل هذا العمل الكبير يحتاج إلى التعاون ، ولا يتم دونه ، " قال : ما مكني فيه ربي خير ، **فأعينوني(***) بقوة أجعل بينكم وبينهم ردما** ".

ونفهم هنا أن القرآن يرمز إلى أن التعاون إذا أخلص له أهلوه ، وبذلوا فيه بصدق ما إستطاعوا ، حقق لهم من النتائج ما يكفي ويشفى ، كما يرمز إلى فضيلة التَذكُّر لنعمة الله بين المتعاونين ، حتى يمنحهم رعايته وعنايته ، وحتى يكون هذا الشعور الديني الخالص معواناً على البلوغ بالتعاون إلى أهدافه الجليلة الشريفة.

ثم نأتي إلى سُنَّة رسول الله عليه الصلاة والسلام..

* الآية ٨٣ : سورة الكهف.
** الآية ٩٤ : سورة الكهف.
*** الآية ٩٥ : سورة الكهف.

إننا نجد في هذه السُنَّة الكريمة المُطَهَّرة فيضاً عظيماً من النصوص الداعية إلى التعاون الأصيل النبيل المصطبغ بصبغة الإيمان والإعتقاد ، ومن هذا الفيض نجد الأحاديث التالية :

١) كان الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه.
٢) الناس بخير ما تعاونوا.
٣) خير الناس أنفعهم للناس.
٤) المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا.
٥) من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته.
٦) لا يؤمن أحدكم حتى يُحب لأخيه ما يُحب لنفسه.
٧) مثل المؤمنين في توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد ، إذا إشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر.

وكل حديث من الأحاديث الشريفة السابقة يمكن أن نقف أمامه وقفة ، نُحلل معناه لنخرج منه بمزيد من التأكيد لمكانة التعاون في نظر الإسلام.

وفوق هذا نجد رسول الله عليه الصلاة والسلام يصور لنا سلسلة النبوات والرسالات على أنها طراز رفيع مجيد(*) من التعاون على نشر دين الله ودعوته بين البشر خلال عصور التاريخ ، وكل رسول يبني جزءاً يمهد به لجزء مقبل ، ويأتي رسول من بعده ، فينتفع بسابق البناء ، ويضيف إليه ، وهكذا حتى يتم البناء بالرسالة الخاتمة الجامعة : رسالة محمد صلى الله عليه وسلم.

يقول النبي في ذلك : إن مثلي ومثل الأنبياء من قبلي كمثل رجل بنى بيتاً ، فأحسنه وجَمَّله ، إلاَّ موضع لبنة (أي حجر) من زاوية ، فجعل الناس

* أوضحت المؤتمرات التي تناولت موضوع التعاون في الأديان السماوية أن جميع الشرائع السماوية تدعو إلى التعاون وتحض عليه ، كما أن رواد التعاون الأوائل في الدول المتقدمة لجأوا إلى أهل الذكر من رجال الدين لتعميق مفهوم التعاون بين العمال والفلاحين تمهيداً لإقامة تنظيمات تعاونية تستند إلى أسس أخلاقية مستمدة من شريعة السماء ، بالإضافة إلى الأسس العلمية الواجب توافرها لنجاح التعاونيات ونموها.

يطوفون به ، ويعجبون له ، ويقولون : هَلاَّ وَضِعت هذه اللبنـة ، فأنـا اللبنـة ، وأنا خاتم النبيين.

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن في القرآن الكريم آيات كثيرة تحمل معنى عَوْن الله لعباده المؤمنين بالنصر والتأييد ، وعلو الكلمة ونفوذ السلطان ، ولكنها **لم تجعل هذا العون منحة تنزل عليهم من السماء لمجرد أن يقولوا ربنا الله** ، أو لمجرد أنهم ينتسبون إلى دين أو كتاب أو رسول ، **وإنما جعلها لمن عرف واجب الإيمان في حق نفسه ، وحق جماعته ، ثم أخلص في القيام بهذا الواجب** ، فزكّى نفسه ، وعاون جماعته بما رسم الله في كتابه ، وعندئذ يكون قد أوفى بعهده لله ، فيوفي الله له بعهده ﴿ **أَوْفُوا بِعَهْدِي أُوفِ بِعَهْدِكُمْ** ﴾(*). ﴿ **وَمَنْ أَوْفَى بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ** ﴾(**) وعلى هذا الأساس جاءت الآيات تَعِد المؤمنين بالنصر والتأييد : ﴿ **وَلَيَنْصُرَنَّ اللهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ** ﴾(***) ، ﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ تَنْصُرُوا اللهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ** ﴾(****).

وقد نفى القرآن الكريم أن يكون النصر والإنعام بمجرد التمني ، أو لمجرد الإنتماء إلى دين أو كتاب : ﴿ لَيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَلَا أَمَانِيِّ أَهْلِ الْكِتَابِ ، مَنْ يَعْمَلْ سُوءًا يُجْزَ بِهِ وَلَا يَجِدْ لَهُ مِنْ دُونِ اللهِ وَلِيًّا وَلَا نَصِيرًا ، وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا ﴾(*****).

(*) الآية ٤٠ : سورة البقرة .
(**) الآية ١١١ : سورة التوبة.
(***) الآية ٤٠ : سورة الحج.
(****) الآية ٧ : سورة محمد (صلى الله عليه وسلم).
(*****) الآيتان ١٢٣ ، ١٢٤ : سورة النساء.

واجب الإيمان :

وقد ربط الله واجب الإيمان في النفس والجماعة بأسس من واقع الإنسان ، وهو : أن للإنسان شخصيتين : **شخصية إنفرادية بها يتصرف في شئونه الخاصة في دائرة أحكام الله وإرشاده** ، وبها يُسأل عن نفسه أين وضعها ؟ وعن عمله ماذا قصد به ؟ وعن ما له فيم أنفقه ؟ وعن عمره فيم أفناه ؟. **وشخصية إجتماعية ، بها يكون لبنة في بناء مجتمعه.** وإذا ما أدى الإنسان واجب الإيمان بإعتبار شخصيته الإنفرادية ، فقويت عقيدته في الله ، وزكت نفسه بالخلق الفاضل ، وأعدت لتكون عنصراً إيجابياً في الشخصية الإجتماعية ، **ساهم مع إخوانه بدافع العقيدة والخلق في بناء المجتمع** ، ثم تشييده وتقويته والإعلاء من كلمته وسلطانه ، وبهذه المساهمة يتبادل مع إخوانه الحقوق والواجبات ، وبهذا التبادل تكمل الشخصيتان في المؤمن ، **ويرمي بهما متعاونين عن قوس واحدة هي قوس الإيمان ، ومحبة الخير العام ، وإلى هدف واحد هو صلاح الفرد والجماعة** وهذا هو واجب الإيمان الذي يحقق وعد الله لعباده المؤمنين بالنصر والتأييد : **﴿ وَكَانَ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرُ الْمُؤْمِنِينَ ﴾**(*).

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر المؤمنين إلى سورة العصر ﴿ وَالْعَصْرِ إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ إِلاَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴾(**).

وفي هذه السورة الكريمة إيحاء واضح بهاتين الشخصيتين وبواجب الإيمان في كل منهما ، وكذلك فيها إيحاء واضح بأن كمالهما في الإنسان أساس الخير المُطلق والفلاح الشامل ، وبأنهما وقاية تحفظه من التردي في هاوية الخسران والإنتكاس ، **فبالإيمان والعمل الصالح تتركز الشخصية**

---

* الآية ٤٧ من سورة الروم.
** سورة العصر.

الإنفرادية ثم تقوى وتثمر ، وبالتواصي بالحق والصبر في سبيل الخير تتركز الشخصية الإجتماعية ، ثم تقوى وتثمر.

ومهما تنوعت جهات التواصي بالحق والصبر ، فإن مردها إلى كلمة واحدة هي – كما تقضي بها الفطر ، وكما سجلها القرآن الكريم ودعا إليها ، وجعلها أصلاً في حياة المجتمع – ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾(*) ، فالتعاون على البر هو توجيه القوى المتكاتفة إلى فعل الخير والإرشاد إليه ، والتعاون على التقوى هو توجيه القوى إلى دفع المضار ، وسد منافذ الشر ، وإلى الرباط دونها ، ومتى تركزت الحياة على قوة من التعاون في جلب الخير فعلاً ودعوة ، ودفع الشر كذلك فعلاً ودعوة ، شَعُرَ المجتمع بمسئولية مشتركة ، وإندفع بها في طريق التقدم حتى يحظى بالسيادة والعزة والسلطان في جميع نواحي الحياة ، وكان له من نفسه بتلك المسئولية التي وعاها الوازع القوي والضمير الحي اليقظ ، يحرسهما الرأي العام الناضج ، ويلهمهما الهدف الأسمى ، فيقتحم الصعاب ، وتُذَلّلَ له العقبات.

التعاون والجانب المادي :

ولهذا التعاون – المحروس بالضمير الحي والرأي العام – جوانب مادية وأخرى معنوية ، والجوانب المادية سبيلها مد يد المعونة لمن هم في حاجة ممن أصيبوا في الدفاع عن عزة الجماعة وشرفها ، وفي إيواء المهاجرين الذين أخرجهم الظلم والبغي من ديارهم وأموالهم ، وفي إغاثة الملهوف وتفريج كربة المكروب ، وتأمين الخائف ، وأخيراً في إقامة المصالح التي تحفظ على الأمة كيانها الإجتماعي والإقتصادي والصناعي وخدمة المؤسسات العسكرية(**) التي تدفع عن الوطن شرور الغصب والإعتداء. وهذه الجوانب

(*) الآية ٢ : سورة المائدة.

(**) نرجو أن نوجه نظر التعاونيين العرب إلى أن الدولة العبرية أقامت قبل إعلان الدولة رسمياً في عام ١٩٤٨ ، العديد من المستوطنات التي أطلقت عليها " مستوطنات تعاونية وجعلت الأولوية في العمل بها وإدارتها للشباب الصهيوني ، ورفعت شعاراً لها " يد تبني ويد تحمل السلاح " ، وكانت هذه المستوطنات من بين الدعامات القوية للجيش الإسرائيلي !!.. والفكر الصهيوني التوسعي يهتم جداً بزرع هذه المستوطنات في الدول التي يحتلها أملاً في أن يمتد بحدود دولة إسرائيل إلى حيث زرعت هذه المستوطنات.

المادية في إعتقادنا ، ورأي أهل الفقه في الشريعة الإسلامية هو أول مظهر من مظاهر الوجود الدولي أو الجماعي للمسلمين ، ونحن نتذكر جميعاً أنه حينما هاجر الرسول وصحبه من مكة إلى المدينة ، وخرجوا من ديارهم وأموالهم من غير حق إلا أن يقولوا ربنا الله ، فقابلهم إخوانهم الأنصار وبذلوا ذات أيديهم : أمدوهم ، وأنزلوهم في بيوتهم ، وأعانوهم على تجارتهم وكسبهم ، وقد سجل الله تلك الأريحية للأنصار في كتابه الكريم:﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ ، يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ ، وَلاَ يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ﴾(*).

التعاون والجانب المعنوي :

أما الجوانب المعنوية فهي التعاون بالتعليم والإرشاد والتوجيه ، والمشورة الصادقة المخلصة ، ولا تكمل هذه الجوانب وتُثمر ثمراتها الطيبة ، وتبسط ظلها الظليل على الجماعة إلا بقوتين : **قوة مُوجِهة مُرشِدة ، وأخرى مستمعة طيبة.** وفي القوة الموجهة يقول الله في كتابه : ﴿ وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ﴾(**).

ويقول : ﴿ وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾(***) ، وما المعروف إلا ما تعارفت عليه الفطر واستقر خيره في الضمير الإنساني ، وهيمن عليه الرأي العام ، وما المنكر إلا ما أنكرته الفطر ، ورماه الضمير الحي الإنساني وتَقَزَّزَ منه الرأي العام الناضج.

---

* الآية ٩ : سورة الحشر.
** الآية ٧١ : سورة التوبة.
*** الآية ١٠٤ : سورة آل عمران.

وفي القوة المستمعة الملبية يقول : ﴿ وَلَوْ أَنَّهُمْ فَعَلُوا مَا يُوعَظُونَ بِهِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ وَأَشَدَّ تَثْبِيتًا ، وَإِذًا لَآتَيْنَاهُمْ مِّن لَّدُنَّا أَجْرًا عَظِيمًا وَلَهَدَيْنَاهُمْ صِرَاطًا مُّسْتَقِيمًا ﴾(*). ويقول ﴿ فَبَشِّرْ عِبَادِ الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ ، أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ ، وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴾(**).

على هذا التعاون بجانبه المادي وجانبه المعنوي بَنَى الإسلام شرائعه وأحكامه ، وبه نهض المسلمون الأولون نهضتهم التي عم سلطانها المشرق والمغرب ، وبه قام سلطانهم في وجه الهوى والشهوة ، وفي وجه التفرق والإنحلال ، وفي وجه الظلم والطغيان ، وفي وجه المفاسد كلها ، إلى أن تسرب الوهن إلى القلوب فضعف الشعور بالمسئولية المشتركة .. غير أننا جميعاً نتطلع إلى رحمة الله بعباده المؤمنين .. **وإن رحمة الله سبحانه وتعالى لأوسع وأجل من أن يتركنا وما دفعتنا إليه الأهواء والفتن** ، فبعث إلينا من عظاته وعِبَره ما أيقظ ضمائرنا ، ونَبَّه وعينا ، وأحيا حِسَّنا ، ولفتنا إلى الرجوع إليه ، والتعلق بعزته وجلاله فناجيناه جميعاً ، وكبرناه جميعاً ، ودعوناه جميعاً ، **وأخذنا من وراء ذلك كله نلم شملنا ، ونجمع كلمتنا ، ونوحد صفوفنا**(***) ، **ونقف كتلة واحدة بالنفس والمال نرد كيد الكائدين ، وندفع في نحور العادين. وسنصل – إن شاء الله ما دمنا كذلك – بالمحنة إلى المنحة ، وبالضراء إلى السراء ، وبالإبتلاء إلى النعماء ، وتلك سنة الله ولن تجد لسنته تبديلا.**

(*) الآيات ٦٦-٦٨ : سورة النساء.

(**) الآيتان ١٧ ، ١٨ : سورة الزمر.

(***) هذه المعاني وردت أيضاً على لسان العديد من قادة التعاون ، والكُتّاب ، وعلى سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Public Service Management : Freedom or Fragmantation , by J. Birchall and C. Pollit, London : Macmillan 1998.
- The Nature of Cooperation, by John G. Craig, Montreal : Black Rose Books 1993.
- Cooperative Values in a Changing World, by Sven-Ake, International Cooperative Alliance 1992.

الفصل الثاني
التطور التاريخي
لمبادئ النظم التعاونية

رواد التعاون والنظام التعاوني :

مبادئ التعاون عبارة عن القواعد أو الأسس التي يقوم عليها النظام التعاوني أو مجموعة التقاليد التي تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، فعلى الرغم من أن الأنظمة القانونية التي تحكم الجمعيات التعاونية تختلف بإختلاف الدول إلا أنها مع ذلك تقوم أول ما تقوم على المبادئ العامة التي وضعها الرواد الأوائل ، وقد عُرف هؤلاء الرواد بإسم " **رواد روتشديل** " **... ولم تكن هذه المبادئ التي وضعوها ونُسبت إليهم ، وقام عليها النظام العام لكل جمعية تعاونية ، مواد قانونية مسجلة في قائمة ، وإنما كانت مطوية ضمن النظام الذي أسسوا به أول جمعية عام ١٨٤٤** .. وحددوا فيه أغراضها وخططها ، ثم أقبل التعاونيون من بعدهم على هذا النظام فتناولوا هذه الأغراض والخطط بالشرح والتعليق واستخلصوا منها على ضوء التطبيقات العملية المبادئ والقواعد العامة ونسبوها إلى هؤلاء الرواد.

أما السبب في إقبال الشُراح(*) وإفاضتهم في الحديث عن مبادئ رواد روتشديل أو عن مبادئ وطرق روتشديل كما يسميها البعض الآخر ، أو مبادئ التعاون الدولية كما يسميها الحلف التعاوني الدولي .. هو أن التنظيم التعاوني الذي أقامه رواد روتشديل الأوائل **يُعتبر أول تنظيم تعاوني ناجح صمد منذ إنشائه رغماً عن الظروف الصعبة التي أحاطت به** ، فإن جمعية روتشديل إفتتحت أبوابها في متجر صغير في ٢١ ديسمبر ١٨٤٤ بالدور الأرضي في مبنى يقع في **تودلين** قريباً من شارع **يوركشير** ، وقد وجدوا صعوبة كبيرة في العثور على هذا المكان ، وكان مُلاّك العقارات يرفضون تأجير أي مكان أو متجر لهم إعتقاداً منهم أن الرواد لن يستطيعوا أن يستمروا في دفع الإيجار حتى ولو لأسابيع قليلة ، وأخيراً عثروا على هذا المكان في " **تودلين** " متجر صغير ، إيجاره الأسبوعي ٣ شلن ، ١٠ بنس ، واشترط عليهم المالك قبل التأجير أن يدفعوا مقدم إيجار لفترة أربعة شهور أي ٢ جنيه ، و ١٠ بنس. ويذكر المؤرخون أن السلع التي كانت تتعامل فيها الجمعية عند إفتتاحها كانت كما يلي : ٥٠ رطل زبدة - ٤٦ رطل سكر - ٦

---

* Cooperative Principles : Today and Tomorrow, by William P. Watkins, Manchester: Holyoake Books, 1986.

جوالات دقيق – جوال من الشوفان – ٢٤ دستة شموع .. وقد إستخدمت الجمعية الشمع في إضاءة المتجر.

هذه الجمعية التي إفتتحت أبوابها على ضوء الشموع ، سارت في الطريق العملي ، على الرغم من أن بضاعتها كانت ضئيلة ، ورأسمالها المستثمر كان ثمانية عشر جنيهاً ، جُمعت من البنسات التي ساهم بها الأعضاء الثمانية والعشرين ، وكانت مبيعاتهم في بداية الأمر قليلة ، إذ كانت تتراوح ما بين أربعة جنيهات وسبعة جنيهات أسبوعياً .. وبعد سنة من الجد والعمل والدعاية زاد عدد الأعضاء حتى بلغ ٧٤ عضواً ، كما بلغت جملة المبيعات ٧١٠ جنيه ، ورأس المال ١٨١ جنيه ، والفائض ٢٣ جنيه ، ثم سارت بعد هذا في طريق التقدم ، وحققت نجاحاً مُذهلاً جعل " **الأستاذ ج. د. هـ. كول** " المحاضر في جامعة أكسفورد يصدر كتاباً في عام ١٩٤٤ بمناسبة مرور مائة عام على إفتتاح متجرهم يقول فيه : تحية لهؤلاء الرواد **إن هؤلاء الناس قد حققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه.**

وهذا التقدم ، وهذا النجاح لم يتحقق إلا على أساس الإنتفاع بدروس الماضي ومعرفة أخطائه ، فإن رواد روتشديل تجنبوا البيع بالأجل لكي لا يقعوا فيما وقع فيه غيرهم ، وصمموا على إعطاء عائد المعاملات للأعضاء منذ البداية ، فأثبتوا أن مشروعهم ناجحاً ومُربحاً لمن يُسهم فيه ، كما أنهم **إعتمدوا على أنفسهم وجعلوا الإدارة في أيدي الجميع ، ونجاح المشروع مسئولية الجميع ، وساروا إلى الأمام بطريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، ونبذوا خيالات الماضي فجاءتهم الثمرة التي يحصل عليها كل من يبذل مجهوداً واقعياً ، ويزرع في أرض خصبة ، ولا يتعجل الحصاد .. أو ينتظر أن يجمع أكثر مما غرس.**

هذا النجاح هو الذي أغرى الكُتّاب والباحثين إلى الرجوع(*) إلى القانون النظامي للجمعية ، وإلى محاضر جلسات مجلس إدارتها ، وغير ذلك من سجلاتهم لكي **يستنبطوا منها ما أطلقوا عليه مبادئ أو قواعد** أو غير ذلك من تسميات .. **مستهدفين من وراء ذلك إضاءة الطريق أمام التنظيمات التعاونية حتى تسير في نفس الطريق الذي قاد جمعية روتشديل إلى النجاح.**

المبادئ التعاونية وجورج جيكوب هولي أوك :

من أوائل الذين كتبوا في **موضوع المبادئ التعاونية** " جورج جيكوب هولي أوك " ، فقد كان من معاصري رواد روتشديل ، ولمس عن قرب الجهد الذي بذلوه ، ونشر في عامي ١٨٥٧ ، ١٨٥٨ عدة مقالات في جريدة " **الديلي نيوز** " ، أي بعد ثلاثة عشر عاماً من إفتتاح متجر روتشديل التعاوني ، ثم طبعت مؤسسة " هوراس جريلز " هذه المقالات فيما بعد في كتاب أصدرته بعنوان " **تاريخ التعاون في مدينة روتشديل** " .. **ثم أصدر في عام ١٨٧٥ أول مجلد بعنوان " تاريخ التعاون " .. ثم أصدر في عام ١٨٧٨ كتاباً آخر** بعنوان " **تاريخ روتشديل** " (**) .. ومن هذا يتبين أن الرجل بالإضافة إلى أنه كان معاصراً للرواد ، فإنه أيضاً باحثاً وكاتباً ، الأمر الذي يجعل الباحثين يهتمون بآرائه ، ويرجعون إليها عندما يتناولون هذا الموضوع.

(*) لمزيد من المعرفة التفصيلية والتحليلية عن المبادئ الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات **نرجو التكرم بالرجوع إلى مؤلفاتنا الآتية :**

- روبرت أوين – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥.
- دكتور/ وليم كنج ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥.
- تاريخ رواد روتشديل ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧.

ونرجو أن نوجه النظر إلى المراجع الأجنبية المُثبتة في الهوامش حيث أنها على جانب كبير من الأهمية للباحثين والمتعمقين في الدراسات التعاونية.

كذلك نرجو الرجوع إلى المرجع الآتي :

Cooperative Principles For The 21st Centuary International Cooperative Alliance, Communications Department, Geneva, 1996

(**) نرجو التكرم بمعرفة أن جميع علماء التعاون في العالم كتبوا عن رواد روتشديل ، وقد إستمرت كتاباتهم حتى الآن ، فبالإضافة إلى المرجع القيّم لرواد روتشديل من تأليف جورج جيكوب هولي أوك ، نرجو أيضاً الرجوع إلى :

Weavers of Dreams : Founders of the Modern Cooperative Movement, By D.J. Thomposon, University of California Centre for Cooperatives, 1994.

وبالرجوع إلى كتابات هذا الرجل نجد أنه أورد لنا **أربعة عشر ظاهرة رئيسية في نظام روتشديل** ، إعتبرها من أساسيات نجاح هذه الجمعية ، أو ما يُطلق عليه أهم المبادئ التي أدّت إلى نجاحها.

أساسيات نجاح التعاون عند " جورج جيكوب هولي أوك " :

إستنبط جورج جيكوب هولي أوك من بحوثه ودراساته ، **أربعة عشر ظاهرة(*) رئيسية ، يرى من وجهة نظره ، أنها من الأساسيات التي مكّنت الرواد من أن يسيروا قدُماً في نجاحهم ، ويصلوا إلى المنزلة الرفيعة التي وصلوا إليها ، ونوجز هذه الأساسيات فيما يلي :**

١) وضع الرواد الأوائل المثل على تمويل النشاط الذي يبدأوا به جمعيتهم من مالهم الخاص.
٢) بذل أقصى الجهود للتعامل في أفضل أنواع السلع التي قد توجد في الأسواق.
٣) إيفاء الكيل والميزان.
٤) التعامل بسعر السوق ، وعدم الدخول في منافسة مع المتاجر الأخرى المنافسة.
٥) عدم التعامل بالأجل بيعاً أو شراءً ، وحث العمال بصفة عامة على عدم الوقوع في هم الديون.
٦) توزيع الفائض على الأعضاء بنسبة تعامل كل عضو ، مؤكدين المفهوم الذي أوضحوه للعمل .. وهو أن من يُسهم في تحقيق الربح ، ينبغي أن يكون له نصيب فيه.
٧) إغراء الأعضاء بترك الأرباح في " بنك المتجر " وبذلك علموهم الإدخار .. والإحساس بالقدرة على الإستثمار وبالإزدهار والأمل في تحقيق الرخاء.
٨) تحديد ٥٪ كفائدة لرأس المال.
٩) تخصيص نسبة من الأرباح توزع على العاملين وفقاً للجهد الذي بذلوه ، والأجور التي يحصلون عليها.

* The History of the Rochdale Pioneers, George Jacob Holey Oake, Charles Scrioners Sons, 1895, pp. 156-157.

١٠) تخصيص ٥ر٢٪ من جميع الأرباح التي تتحقق للتعليم ، وتنمية كفاءة الأعضاء.
١١) تطبيق حق ديموقراطية الإدارة بالنسبة إلى جميع الأعضاء ، على أن يكون لكل عضو صوت واحد أياً كان القدر من الأسهم الذي يُسهم به في رأس مال الجمعية.. **وتأكيد هذا الحق بالنسبة للنساء..** وحقهن في الحصول على مدخراتهن سواء أكنّ متزوجات أو غير متزوجات ، ويوجه هولي أوك النظر إلى أن ذلك حدث قبل إصدار القوانين التي تتعلق بحقوق النساء المتزوجات.
١٢) العمل على أن يتسع ويمتد النشاط التجاري والصناعي للجمعية بحيث يمكن إقامة مدينة صناعية **تتوافر فيها الظروف البيئية التي تنعدم فيها الجريمة.**
١٣) **إستطاعوا بإنشائهم جمعية الجملة التعاونية** أن يوجدوا الوسيلة التي يمكن عن طريقها تحقيق ما يهدفون إليه من الحصول على أجود أنواع السلع.
١٤) إعتبار الجمعية **كمعهد ونواة لحياة إجتماعية جديدة لجميع الأعضاء** ، فإذا **إعتمدوا على أنفسهم** وأحسنوا إدارتها حققت لهم **حياة أفضل.**

المبادئ عند " أكلاند وجونز" :

ومن بين الذين كتبوا في موضوع المبادئ أيضاً ، " **أ. هـ. د. أكلاند ، وبنجامين[*] جونز** " هذان الباحثان نشرا في عام ١٨٨٤ كتاباً بعنوان " **العمال التعاونيين** " .. وقد إستنبطا من نظام روتشديل ، ومن بحوثهما ودراساتهما

* Working Men Cooperators : A.H.D. Acland, and Bengamin Jones, Cassell and Company, Ltd., London, 1884, pp. 72-74.

كما نرجو التكرم بالرجوع إلى :

A Social History of England (1851- 1990) , by F. Bedarida, London : Routledge 1991.

تسعة مبادئ ، واعتبروا هذه المبادئ الأساس الذي ينبغي أن تُقام عليه كل جمعية – وهي :

١) أن تفتح الجمعية أبوابها للجميع.
٢) أن تتقيد بالسعر الساري في السوق وتجعله ثمناً للبضائع التي تبيعها.
٣) أن تتعامل بالنقد فلا تسمح بالبيع بالأجل.
٤) أن ترد العائد على المعاملات بالنسبة للمشتريات.
٥) أن يُسهم كل عضو بسهم أو أكثر في رأس المال ، ويحصل في نظير ذلك على فائدة معقولة لمقدار ما أسهم به.
٦) أن يتساوى الجميع في حق التصويت ، سواء في ذلك من يملك القليل ومن يملك الكثير في رأس مال الجمعية.
٧) **أن تتوخى الجمعية بيع السلع الجيدة** وأن لا تتعامل إطلاقاً في السلع الرديئة.
٨) أن يتولى إدارة الجمعية **مدير كُفء أمين** ، ومجلس إدارة **أطلق** عليه " **مجلس الأمناء** " **يتسم بالحيوية والنشاط والقدرة على العمل.**
٩) أن تتمسك الجمعية تمسكاً شديداً بمبدأ **مراجعة الأعمال وجرد المحتويات** وأن تعتمد في ذلك على خير العناصر التي تتصف بالكفاية.

وهكذا نرى مما سبق أن " هولي أوك " وكلا من " أكلاند " و " جونز" قد أوردوا لنا **خليطاً من المبادئ والمظاهر والقواعد والوسائل والطرق** التي سار عليها الرواد لتحقيق أهداف الجمعية ، وهي أهداف تكاد تتركز في **تحسين أحوال الأعضاء الإقتصادية والإجتماعية في إطار من الأسس الأخلاقية وكفاءة الأداء الوظيفي.**

ويبدو أن إتجاه تفكير الرواد نحو إقامة مدينة صناعية تنعدم فيها الجريمة إنما يرجع إلي ما صاحب التطور الصناعي من مشاكل إجتماعية مُعقّدة ، ومن ثم كان الهدف من هذا التفكير هو أن **تسير الجهود الإقتصادية**

في أقوَم الطرق التي تحقق لهم أكبر قدر ممكن من المزايا ، ولهذا فكروا في إنشاء جمعية لكي يستطيعوا عن طريقها تجميع مشترياتهم ، ولكي تتوافر لديهم القدرة على المساومة والحصول على أجود أنواع السلع بأقل الأسعار الممكنة ، **فإنه إذا إتسع نشاطهم في التوزيع ، وكثرت أرباحهم ، تمكنوا من دخول ميدان الإنتاج ثم السيطرة على عوامله ، ثم إنتاج السلع الجيدة ، ثم بيعها للمستهلكين بأسعار لا تضاف إليها أرباح الوسطاء.**

المبادئ عند ت. و. ميرسر :

وقد عكف بعد ذلك كثير من كبار أهل العلم من التعاونيين على البحث والدراسة حول نظام الرواد على أمل أن يخرجوا منه بمبادئ مُحَدَّدة يتم الإتفاق عليها وتُعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية في شتى أنحاء العالم ، ومن هؤلاء " **ت. و . ميرسر** "(*) ذلك التعاوني المشهور الذي عكف أكثر من خمسة وعشرين عاماً على دراسة جهود دكتور وليم كنج(**) الذي إستفاد الرواد الأوائل من جهوده وتعاليمه ، هذا الرجل نشر في **المجلة العلمية للتعاون الدولي في** عَدَديها الصادرين في سبتمبر وأكتوبر عام ١٩٣١ تحت عنوان " **دعائم التعاون** " تحليلاً لمبادئ وطرق روتشديل ، وقسَّمها إلى سبعة مبادئ ، ونظراً للدور الكبير الذي قام به ت.و. ميرسر التعاوني الكبير في الحركة التعاونية سواء في بريطانيا أو على الصعيد الدولي من خلال مركزه المسئول كرئيس للحلف التعاوني الدولي ، نُلقي هنا بعض الأضواء على آرائه وتحليلاته فيما يتعلق بمبادئ التعاون التي نوجزها فيما يلي :

(*) See : T.W. Mercer, Foundations of Cooperation, Review of International Cooperation; Issues of September and October, 1931.

كذلك نرجو الرجوع إلى :

- Consumer Co-operatives in Great Britain By Franz Muller in J. Brada & R. Schediwy (Eds).
- Consumer Cooperatives in a Changing World. International Cooperative Alliance : Geneva 1989.

(**) للمزيد من المعرفة عن جهود هذا الرائد التعاوني الكبير يرجع إلى " دكتور وليم كنج – تاريخه – أفكاره – رسائله " تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥.

١) مبدأ العالمية :

يرى " **ميرسر** " أنه من المحتمل أن يكون رواد روتشديل أول تعاونيين رحبوا **بجميع الرجال والنساء على قدم الإخاء والمساواة في المجتمع ، بغض النظر عن النوع والجنس والدين.** فلم يُغلقوا الأبواب أمام أي رجل أو إمرأة ترغب في الإنضمام إلى جمعيتهم ويُقِرْ أن اليوم الذي إعتنق فيه رواد روتشديل مبدأ الباب المفتوح للعضوية هو اليوم الذي وضعوا فيه الحجر الأساسي **للكومنولث التعاوني الدولي** ، وبذلك صارت الحركة التعاونية دولية في أغراضها وروحها ومحيطها.

وقد يكون من مظاهر العالمية ذلك التعاون الصادق بين الحركات التعاونية التي بلغت شأواً عالياً في نجاحها وتقدمها وإستعدادها لتقديم خلاصة جهودها لغيرها من الحركات التعاونية في مختلف الأمم التي تتطلع إليها لتأخذ بأسباب التقدم والنجاح ، ومن مظاهر ذلك عقد المؤتمرات وتبادل الزيارات ، وإقامة المعاهد والكليات ، وتقديم الخبرات الفنية.

٢) مبدأ الديموقراطية :

كما يرى **ميرسر** أن رواد روتشديل وضعوا مبدأ الديموقراطية من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعاون ، عندما قرروا إعتمادهم على مواردهم الخاصة في تكوين رأس المال اللازم لإقامة جمعيتهم **ورفضهم أن يقترضوا من أشخاص خارج دائرتهم** ، وذلك حتى لا يقعوا في ذل الإستدانة ، **وإتفاقهم على مبدأ لكل عضو صوتاً واحداً في إدارة الجمعية** ، وأن جميع الأعضاء الذين تتكون منهم جمعيتهم متساوون في الحقوق سواء في ذلك الرجال والنساء ، وأن إدارة الجمعية يجب أن توضع في أيدي أشخاص منتخبين بواسطة الأعضاء دورياً ، بل يذهب إلى أبعد من هذا ، فيرى أن **مبدأ الديمقراطية بالنسبة للرواد لم يكن نوعاً من إدارة الجمعية فقط ، وإنما كان مع ذلك إعلاناً لحقوق الإنسان** ، لأن سلطة الحكم تُمنح للعضو على أساس أنه إنسان ، وبغض النظر عما وراء ذلك من المقدار الذي يمتلكه من أسهم في رأس المال.

ولعل إعتماد الرواد في أول عهدهم على مواردهم الخاصة لتكوين رأس المال اللازم ، إنما لأجل **أن يحرروا أنفسهم من سيطرة المقرضين** ، فإن إقامة المشروعات تحمل في طياتها مجاهل الغيب ، وقد كان من المحتمل أن تؤدي الإستدانة إلى أن يقعوا في هذا الخطأ الذي وقع فيه من قبلهم ، وحينئذ يقعوا في ذُل الإستدانة وما يترتب على ذلك من عبودية لأصحاب المتاجر ، فكان على الرواد أن يستفيدوا من أخطاء الماضي وعبره.

٣) مبدأ المساواة أو العدالة :

ويعني بالعدالة هنا **المحافظة على حقوق الأعضاء وأداؤها كاملة غير منقوصة** ، فإن العدالة تعتبر قلب الديموقراطية ، بل يُمكن القول بأن العدالة **والديموقراطية مبدآن يُدعّم كل منهما الآخر** ، ومن ثم كان من القواعد التي رسمها رواد روتشديل لقيام جمعيتهم ضرورة حصول أعضائها على أجود البضائع الممكنة ، ووجوب إيفاء الكيل والميزان والقياس. ولما كانت جمعية رواد روتشديل تتعامل في أول الأمر مع الأعضاء دون غيرهم ، وكان الأعضاء يشترون سلعهم بأسعار السوق ، كان من الطبيعي أن يَسنُّوا قاعدة رد عائد المعاملات **لأن العدالة تقتضي أن يُرَدَّ لكل عضو ما دفعه زيادة عن أسعار التكلفة** بعد حجز بعض المبالغ المعقولة في الجمعية ، ومن ثم كان مما يقضي به مبدأ العدالة ويتفق مع الديموقراطية ما يأتي :

أ) دفع أجر عادل لرأس المال نظير خدماته ، بحيث لا يتجاوز هذا الأجر معدل الفائدة الجاري.
ب) دفع أجور عادلة للموظفين.
ج) إعتراف الجمعية بحق الموظفين في المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل.
د) حث الإدارة موظفيها على أن يصبحوا أعضاء في الجمعية أو في أية جمعية أخرى تعمل في منطقة إقامتهم.

والمعتقد أن **إعتناق الرواد لمبادئ العدالة والديموقراطية كان يُعد من الأمور التقدمية وقتئذ** ، في عصر لم تكن الديموقراطية الحقيقية فيه قد

رسخت أقدامها في شتى الدول ، وربما كان هذا ضمن الأسباب التي جعلت الحركة التعاونية في أول عهدها هدفاً للنقد والهجوم.

والجديد الذي أورده ميرسر هو إعتراف الجمعية بحق العمال والموظفين في المساومة الجماعية فيما يتعلق بالأجور والظروف المحيطة بالعمل ، وما أورده ميرسر نراه أمراً طبيعياً تُخَوّله لهم مبادئ الديموقراطية دفعاً لما قد يقع عليهم من مظالم وتحقيقاً للعدالة الإجتماعية. وقد يكون السبب في ذلك أنه لاحظ إنتشار تأليف النقابات وعلى وجه الخصوص فيما بعد الحرب العالمية الأولى، إذ أصبح مبدأ الحرية النقابية معترفاً به في الغالبية العظمى من الدول. وكان الأمر على عكس ذلك فيما مضى إذ كان العامل مغلوباً على أمره ، ليس له حق تأليف النقابات للدفاع عن مصالحه ، بل إن أغلب العمال كان محروماً من ممارسة حق الإنتخاب ، **فقد قرر البعض أنه فيما بين عامي ١٨٣٤ ، ١٨٣٥ كان خمسة أسداس عدد الذكور البالغين لا يستطيعون الإدلاء بأصواتهم** ، كما يذكر " كول " ، عن هذه الحقيقة ، أن الحركة التعاونية التي كانت قائمة وقتئذ أصيبت بنكسة قاسية إذ أدى فشل مشروع إقامة النقابات عام ١٨٣٤[*] إلى فشل الحركة التعاونية ، وتدهورت معظم الجمعيات الإنتاجية وكثيراً من الجمعيات الإستهلاكية.

وأعتقد إن إعتراف الجمعيات بحق العمال في المساومة الجماعية لا يمنع القائمين على شئون الجمعيات من أن يبذلوا أقصى جهودهم لتطبيق روح التعاون التي تتطلب إعطاء القوى العاملة حقوقها وأن تتميز الإدارة بحسن التنظيم والتوجيه والصلات الطيبة ، بحيث يبذل العمال والموظفون أقصى جهودهم في العمل ، يدفعهم إلى ذلك ما تعكسه الإدارة الرشيدة من أثر ، وليس إستناداً إلى ما تتسلح به من لوائح أو قوانين.

---

* لمعرفة مزيد من التفاصيل عن فشل مشروع إقامة النقابات عام ١٨٣٤ يرجع إلى " روبرت أوين – تاريخه – أفكاره – مشروعاته " تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥ ، حيث كان روبرت أوين رئيساً لتحرير " جريدة الأزمة " وهي جريدة أسبوعية ، أوضح فيها أتباع روبرت أوين أن فشل مشروع النقابات يعتبر أزمة ليس للنقابات فقط ، بل أيضاً للجنس البشري كله.

٤) مبدأ الإقتصاد في النفقات :

أما مبدأ الإقتصاد في النفقات أو مبدأ تحقيق الوفورات بعبارة أخرى ، فقد قرر الرواد لتحقيقه وتطبيقه عدم التعامل بالأجل في البيع أو الشراء ، لأن ذلك يُحَمِّلهم نفقات إضافية تزيد بها تكلفة البضائع ، وهم يهدفون إلى **خفضها وإستبعاد جميع وسائل الإسراف** ، حتى يتسنى لهم إشباع حاجاتهم بأقل التكاليف. ولتحقيق هذا الغرض عملوا على تحسين كفاءة جمعيتهم والجمعيات التعاونية الأخرى التي أقاموها فيما بعد ، **لأن رفع الكفاءة يقلل من تكاليف المتاجرة.**

هذا إلى أنهم طبقوا مبدأ العدالة وقرنوه في التطبيق بمبدأ الإقتصاد وعدم الإسراف وكانت حجتهم أو وجهة نظرهم في ذلك أنه **ليس من العدالة أن يُمنح بعض الأشخاص إئتماناً بينما يُلزم آخرون بأن يشتروا بالنقد** ، فإن هذا يعني أن **أحدهم يكسب على حساب الآخرين** .. وإذا كان شعارهم الذي إتخذوه عنواناً لهم ينادي بأن " **الكل للفرد – والفرد للكل** " فإن هذا الشعار لا يستقيم معه التمييز بين الأعضاء ولا يوجد ما يبرره ، **بل لا يمكن أن تكون هناك ديموقراطية حقة إذا إنتهك مبدأ المساواة.**

ويلاحظ أنه يدخل في نطاق تطبيق قواعد العدالة **تقرير البيع بالأجل فيما يتعلق ببعض أنواع السلع الطويلة الإستعمال** والتي يعود إستعمالها بالرفاهية على أعضاء المجتمع ، وقد لا تسمح لهم مواردهم بشرائها بالنقد .. على أن يراعى في ذلك إحتساب **فوائد معقولة ، مع أخذ الضمانات الكافية التي تكفل للجمعيات حقوقها وبخاصة أن ظروف التجارة قد إختلفت الآن عما كانت عليه الحال أيام رواد روتشديل** ، **فلم تعد القوانين الوضعية في مختلف الدول تسمح بالإكراه البدني كحق الدائن في حبس المدين وهو ما كان قائماً وقتئذ** ، فضلاً عن إتساع الوحدات الصناعية ، وكثرة إنتاجها ، مما أدى إلى إشتداد عامل المنافسة ، بينما كان الإنتاج فيما مضى محدوداً إلى حد ما إذا قيس بما هو عليه الحال الآن.

٥) **مبدأ النشر أو العلانية :**

حيثما يكون الجهل والظلام وتعتيم الأمور يكون الغش والتزوير والفساد ، ومن ثم يتحتم على الجمعيات التعاونية أن تُطبِّق مبدأ النشر والوضوح فيما يتعلق بتقاريرها وحساباتها الختامية وقرارات جمعياتها العمومية ، ويتساءل " **ميرسر** " **كيف يمكن للجمعية التعاونية التي لا تطبق هذا المبدأ أن تحتفظ بثقة أعضائها أو تدَّعي الأمانة ؟**.. ثم يستطرد فيقول أنه **لا ينبغي أن تكون هناك أسرار تتعلق بالجمعيات مهما كانت الظروف والأحوال ، ومهما كانت هذه الظروف محرجة أو صعبة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.**

والمعتقد أن مبدأ النشر والوضوح والعلانية ، يجب أن يشمل فيما يشمل نشر التعليم التعاوني والثقافة التعاونية والتوعية التعاونية لما لها من أهمية عظمى في نجاح الحركة التعاونية وإقامتها على دعائم سليمة.

٦) **مبدأ الوحدة أو " تظافر الجهود " :**

ويرى " **ميرسر** " أن رواد روتشديل ركزوا إهتمامهم على **مصالحهم الإقتصادية المشتركة** ، فاستخلصوا من ذلك قاعدة تعاونية هامة وهي " **مبدأ الوحدة** " ، بمعنى أن تكون **المصلحة المشتركة هي الغاية التي يجب إلتفاف الأعضاء حولها مهما كانت معتقداتهم الدينية أو السياسية** ، وهذا هو السبب في أن هؤلاء الرواد أخذوا بسياسة الحياد فيما يتعلق بتلك المعتقدات ، بمعنى **إحترام معتقدات كل فرد** ، على أن لا يُسمح في مجال النشاط الإجتماعي والإقتصادي للجمعية بإثارة المعتقدات الشخصية التي قد يتسبب عنها إختلافات بين الأعضاء ، حيث أن **الهدف هو وحدة الجهود** لتحسين أوضاعهم الإجتماعية والإقتصادية.

وقد كان من ثمرات تطبيق هذا المبدأ في الحركة التعاونية الإنجليزية **تكوين الإتحاد التعاوني البريطاني ، والجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة**

الجملة. كما كان هذا المبدأ سبباً مشجعاً **في تكوين منظمات تعليمية مركزية** وجمعيات تعاونية على نطاق دولي كالحلف التعاوني الدولي والجمعية الدولية لتجارة الجملة ، والبنك التعاوني الدولي.

والمعتقد أن المصالح الإقتصادية المشتركة كانت من أهم العوامل التي ساعدت على نجاح جمعية روتشديل ، **وقد أثبت نجاحها إمكانية حُسن إعداد مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع مهما تباينت معتقداتهم الدينية والسياسية.**

٧) مبدأ الحرية :

أما المبدأ السابع الذي استخلصه " **ميرسر**" من رواد روتشديل فهو منح أعضاء الجمعية أعظم قدر ممكن من الحرية الشخصية ، **فالعضو له حرية البقاء في الجمعية أو الإنسحاب منها في أي وقت يشاء ، وله حرية التمسك بعقيدته الدينية أو السياسية** ، وله مُطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية ، فهو ليس مُرغماً على الشراء من جمعية التجزئة ، والجمعية التعاونية للتجزئة ليست مُرغمة على الشراء من جمعية الجملة التي هي عضو فيها ، **بل تكون المعاملات في جميع هذه الأحوال إختيارية.** ويذكر " **ميرسر** " أن هناك تعاونيين يعتبرون هذه الحرية من أسباب ضعف الجمعيات التعاونية ويرون ضرورة إرغام الأعضاء على الشراء من جمعية التجزئة وإرغام جمعية التجزئة على الشراء من جمعية الجملة.
ثم يُعقّب ميرسر على ذلك بأنه :

لا يُرجى الدوام لحركة تقوم على مبدأ الإرغام ، ولهذا يجب أن تُبنى الحركة التعاونية على مبدأ الحرية ، سواء في ذلك حرية العمل وحرية الإنضمام ، لأن الحرية هي الضمان الوحيد للكفاية الإقتصادية في التعاون ، أما إذا تغاضت الحركة التعاونية عن مبدأ الحرية ، فإنها لن تكون حركة حرية ، بل أنه **في الوقت الذي تقول فيه وداعاً للحرية تكون قد لفظت آخر أنفاسها وماتت.**

هذه هي المبادئ السبعة التي يرى "ميرسر" أنه يجب دائماً على الحركة التعاونية أن تسترشد بها ، وأنها إذا طُبقت هذه المبادئ في تنسيق موحد ، فإن الحركة التعاونية بأكملها تكون قد بُنيت على صخرة قوية لا تلين.



الكتابة في أعلا الصورة توضّح مبادئ التعاون الدولية التي قررتها مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي ، وهي العضوية التطوعية المفتوحة ، وديموقراطية الإدارة ، ووضع حد لفائدة رأس المال ، وعائد المعاملات ، والتعليم التعاوني ، والتعاون بين التعاونيات.

أما الكتابة أسفل الصورة فإنها تُمثّل إلتفاف التعاونيين حول علم الحلف التعاوني الدولي الذي يتكون من ألوان قوس قزح ، وقد تمَّ الإتفاق على ذلك منذ عام ١٩٢١ تعبيراً عن رغبات التعاونيين وآمالهم في السلام ، فكما تتجمع ألوان قوس قزح السبعة في تناسق في كل علم من أعلام التعاون المنتشرة في جميع أنحاء العالم ، فكذلك يتوحّد جميع التعاونيين في شتى أنحاء العالم على إختلاف أعراقهم ، ومذاهبهم ، ودياناتهم من خلال الحركة التعاونية الدولية.

الفصل الثالث

المتغيرات العالمية

ومبادئ التعاون التنظيمية

مراجعة المبادئ التعاونية :

في ضوء المتغيرات العالمية التي حدثت في أعقاب الحرب العالمية الثانية رأى الحلف التعاوني الدولي أنه ينبغي مراجعة المبادئ(*) التعاونية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات ، وذلك في **ضوء إيجاد نظرية جديدة تستند إلى مبادئ تساير ثورة التقدم العلمي والتكنولوجي** ، وفي ذلك يقول الحلف التعاوني الدولي أن الحركة التعاونية أدت أثناء الحرب العالمية الثانية دوراً هاماً في الحياة الإقتصادية لكثير من الأقطار ، وبعد إنتهاء الحرب بدأ العمل في إعادة الإعمار قومياً ودولياً ، وأعيد تنظيم إمكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية في جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الإقتصادية والإجتماعية.

" وحدثت أيضاً تغيرات هامة في العلوم التطبيقية خاصة في الإدارة ، وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات وتعدى ذلك إلى الإسهام في تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل إطار نظام إقتصادي آخذ في التوسع ، وسوف يزداد إحتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدي العاملة المُدَرَّبة ، لكن رأس المال لن يُسيطر بل سيكسب فائدة عادلة فقط. ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي مُعقَّد تُصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الإكتفاء بنمط التنظيم التعاوني التقليدي المعتاد في الماضي ، بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل. ويهم هذا الإعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدي إلى إعاقة تقدم الحركة فحسب بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغي

(*) أرجو أن أوجه النظر إلى مبادئ التعاون التي تقررت نتيجة لمؤتمرات الحلف التعاوني الدولي في فيينا عام ١٩٣٠م ولندن عام ١٩٣٤ وباريس عام ١٩٣٧ وهي الباب المفتوح للعضوية ، وديموقراطية الإدارة ، ورد عائد المعاملات على أساس المشتريات ، ووضع حد على سعر الفائدة على رأس المال ، والتعامل بالنقد ، والحياد السياسي والديني والتعليم التعاوني ، ويمكن الرجوع إلى تفصيلات ما دار في هذه المؤتمرات في مرجع **" فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية " تأليف دكتور/ كمال حمدي أبو الخير** – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٨٥ ، وعلى وجه الخصوص صفحة ١٦٩ وما بعدها.

أن يعترفوا بأن المشاركة في السياسة العامة لقطاعات إقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم يُخطئون إذا أرادو غير ذلك ".

وبزيادة وإنتشار الوعي بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة ، فقد إستجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية ، **فأدخلت تغييرات هيكلية في عدد من الحركات القومية تناولت إندماجات وتركزات وتكاملات واسعة المدى** وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد الدراسة ، واستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلاً للبحث وتبادل الآراء في الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاوني الدولي طوال السنوات الأخيرة.

رأي الحلف التعاوني الدولي :

ويسعدنا أن نقدم فيما يلي بعض الفقرات من تقرير الحلف التعاوني الدولي عن مفهوم تطور المبادئ التعاونية في إطار(*) **المتغيرات العالمية التي حدثت في أعقاب الحرب العالمية الثانية وأدت هذه المتغيرات إلى مراجعة المبادئ في عام ١٩٦٦ ، فمثلاً يقول الحلف التعاوني الدولي** ما يأتي :

١) **العضوية :**

يُخطئ من يُفسر قاعدة العضوية المفتوحة على أنها إلزام لجميع التعاونيات بقبول جميع الأشخاص الذين يطلبون الإنضمام إليها ، فلم يقصد أبداً بالعضوية المفتوحة هذا المعنى ، ولم يحاول رواد روتشديل مُطلقاً تطبيق القاعدة على هذا الأساس لسبب هام هو أن **جمعيتهم كانت تعتبر أكثر من مجرد مشروع توزيع بالتجزئة ، بل كانت مجتمعاً في المهد** وكان نموها

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :
Report of the I.C.A Commission on Cooperative Principles International Cooperative Alliance, 1966.

ونجاحها يرتهن إلى حد كبير **بسيادة الإنسجام الداخلي**(*) وهو ما يمكن أن ينقلب بسهولة إلى إختلاف كما حدث في بعض التجارب المبكرة **عندما دخل الجمعية أشخاص لهم خُلُقٌ رديء أو لا يهتمون بالمسئولية أو يثيرون المتاعب** ، ونلاحظ في هذا الصدد أن البعض يستند في تصرفهم إلى القول المشهور " **القانون أولاً Law First** " ويَنسونَ أن **العبرة دائماً ينبغي أن تُستمد من روح القانون بالإضافة إلى نصوصه فلن تكسب الجمعية شيئاً بل قد تخسر كثيراً إذا دخلها إنسان يسئ إلى تماسك الأعضاء** ، وعلى هذا الأساس يجوز لبنوك الإدخار أو التسليف أو جمعيات الإئتمان أن ترفض إنضمام طالب عُضْو تعرف أن مركزه الإئتماني غير متين ، ومن أمثلة القيود التي تفرض صيانة للتشغيل الإقتصادي أو منعاً للمنافسة غير السليمة رفض الجمعية إنضمام أفراد إليها يقيمون في جهة تخدمها جمعية أخرى تُمارس نفس النشاط ، ويمكن تقديم أمثلة كثيرة للقيود التي تفرض على حرية الإنضمام المطلقة وذلك عن طريق دراسة التجارب التعاونية التي تضع في أولويات إهتمامها مراعاة مصالح الأعضاء في أشكال التعاونيات المختلفة ومُتطلبات إستمرار نشاطها ونموها وإزدهارها.

وقد يُقال بوجه عام إن الذين يرغبون في الإنضمام إلى جمعية ، أو تشكيل جمعية تستهدف التعامل في إنتاج معين ، أو عمل من الأعمال غير إنتاج الجمعية التي ينتمون إليها ، أو ما تقوم به من عمل ، قد يُقال إن هؤلاء بأسلوبهم هذا لا يسايرون المبادئ التعاونية من حيث أن التعاونيات جماعات بشرية تُعطي أهمية واحدة للأعضاء من حيث المساواة والخدمات المتبادلة .. **مثل هذا القول لا يمكن قبوله على إطلاقه في ضوء شعار التعاون الذي يضع مصلحة الجماعة فوق مصلحة الفرد.**

* نوجه النظر إلى ما تحمله كلمات تقرير الحلف التعاوني الدولي من معاني ذات أثر كبير في نجاح المنظمات التعاونية ، وهذه الكلمات وما تضمنته من معاني مستمدة من التجارب التعاونية السابقة ، ولذلك يكرر الحلف التعاوني في تقريره هذه المعاني مسترشدين في ذلك بتجربة رواد روتشديل الأوائل الذين قرروا في بداية تجربتهم " الإتعاظ بأخطاء الماضي وعبره ومآسيه ".. ويُحذّر التعاونيين من هؤلاء الذين يحاولون شق صفوفهم عن طريق تعيين أو فرض أشخاص عليهم ممن لا يرتبطون بمفهوم التعاون علماً وتخطيطاً وتنظيماً ، ويرى الحلف التعاوني الدولي أن غياب هذا المفهوم يؤدي إلى فشل أي عمل تعاوني.

ويبدو بعد إستعراض المفاهيم السابقة وأخذها في الإعتبار – أن " **العضوية المفتوحة** " ينبغي أن تكون بمعناها الواسع **مبدأ التعاونيات الإستهلاكية العام** ، فما من رجل أو إمرأة أو طفل إلاَّ وهو يستهلك إستبقاءً لحياته ، أما فيما يتعلق بالمنظمات التعاونية الأخرى فالمجال مُتسع لكي **نضع بعض القيود في إطار سياسات عامة تستهدف مصالح الأعضاء ووضعها فوق كل إعتبار.**

٢) الإدارة الديموقراطية :

يعني هذا المبدأ أن التعاونيات تُدار بشكل ديموقراطي ، ومما يستدعي النظر أنه ليس بين جميع الوثائق التي عُرضت على اللجنة الدولية المشكلة للنظر في مراجعة المبادئ التعاونية وجهة نظر واحدة تثير تحدياً خطيراً **لمطلب الإعتراف بالديموقراطية كعنصر أساسي في التعاون** ، أما ما لوحظ من إختلاف في الرأي فقد إتضح أنه يتصل بالقواعد والإجراءات الضرورية للوصول إلى الديموقراطية الفعَّالة في مختلف الظروف.

أي أن المبدأ لا يحوم حوله أي شك لكن **تنفيذه يتزايد تعقيداً مع نمو حجم المؤسسات التعاونية ومدى إرتباطاتها الإقتصادية والتغيرات السريعة بعيدة المدى الجارية الآن في البيئة الإقتصادية والإجتماعية للحركة.** ويترتب على تطور الصناعة والمشروعات التعاونية بوجه خاص أنه لابد من إجراء تعديلات مستمرة ، ولذا فإن **تحسين أشكال وأجهزة الإدارة لا يعتبر إنحرافاً عن مبدأ الديموقراطية.**

ويستطرد الحلف قائلاً : **ليس الميل إلى التطور بإستمرار نحو إنشاء وحدات تشغيل أكبر حجماً وأوثق تكاملاً صفة ينفرد بها العالم الإقتصادي بل هو كامن أيضاً في الشكل التعاوني** ، وعلى الحركة التعاونية أن تحاول مجاراته بتطور مماثل في أجهزتها الديموقراطية وإيجاد توازن حكيم عن طريق الجمع بين متطلبات المركزية واللامركزية ، **وكُلَّما أسندت أعمال التعاونيات الأساسية إلى محترفين ذوي خبرة ومران ، وكلما زاد المجال أمام النخبة الإدارية في إتخاذ القرارات في مركز نظامهم الإداري ، كلما زادت**

أهمية دعم الأسس المحلية للجمعيات وتقوية تأثيرها على أذهان الأعضاء ، وتحتاج الجمعيات من أجل إحداث التوازن إزاء الميل الطبيعي لأصحاب المناصب والموظفين نحو البيروقراطية أن تبذل الجهود التي من شأنها أن **تجعل مندوبي الأعضاء على قدرة كافية للنهوض بمسئولياتهم في كفاءة وفاعلية بوصفهم حماة مصالح الأعضاء والناطقين بأسمهم والمعبرين عن رغباتهم.**

ولهذا الغرض **يجب أن تلم الجمعية العمومية التي تمثل مصالح الأعضاء إلماماً تاماً بشئون الجمعية وأعمالها.** ولا تشمل مهمة هذه اللجنة الدخول في تفاصيل إقتراح الطرائق المؤدية إلى تنظيم الأجهزة أو البناء التنظيمي ، ويحتاج كل ذلك إلى تنسيق مع الظروف التي تتباين من قارة لأخرى ، **لكنها تفشل في مهمتها إذا هي لم توجّه العناية إلى خطورة المسائل الرئيسية المتعلقة بالحفاظ على ديموقراطية الحركة التعاونية في الظروف الإقتصادية والإجتماعية المعاصرة** ، وكلها مسائل شديدة الأهمية وذات صفة عاجلة لأن الديموقراطية هنا أمر حيوي وضروري. **وفي الأيام التي تُصبح فيها السوابق غير ذات تأثير ولا يُعتمد عليها ، تظهر الحاجة إلى دوام الإختبار والتجربة** ، وتُذكر في هذا الصدد الجهود التي تبذل في عدد من الأقطار لتحسين نوعية ومؤهلات أصحاب المناصب المنتخبين ، ومحاولات تثقيف أعضاء لجان الإدارة ، وتفويض الأعضاء في شئون جهاتهم المحلية والتي منها على سبيل المثال تعيين وفصل المديرين وغير ذلك حيث المصالح المحلية ذات أهمية كبرى.

ومن الضروري في هذه المرحلة دراسة الديموقراطية بالنسبة لناحية أخرى هامة من التطور نحو الوحدات التشغيلية الأكبر حجماً ، **وهي الدور المتزايد الذي تؤديه الآن وستؤديه بشكل أكبر مستقبلاً إتحادات التعاونيات والمنظمات التعاونية على المستوى الثاني والثالث.**

ومع ذلك يجب مواجهة بعض الحقائق والتي منها أنه يوجد في عدد من البلاد النامية رغبة صادقة في التنمية الإجتماعية والإقتصادية عن طريق التعاون حيث بدأ الناس تواً يتعلمون التعاون ، وفي مثل هذه الأحوال لن نجد

هؤلاء دائماً مؤهلين بأنفسهم لإدارة جمعياتهم بنجاح بغير نصح وإرشاد من مصدر خارجي صديق ، وإلا توقف تطور التنمية الإجتماعية والإقتصادية عن طريق التعاون ، **وكقاعدة عامة فالمصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها لتلقي العون والنصح والإرشاد نوعان : الحكومة والمؤسسات والأفراد المتعاطفين مع الطرائق والمثل التعاونية.**

٣) **الفائدة على رأس المال :**

يختلف النظام الإقتصادي التعاوني عن المشروع التجاري العادي الباحث عن الربح لا من حيث النظام الأساسي والإدارة الديموقراطية السابق مناقشتهما فحسب ، ولكن أيضاً من حيث القواعد التي تحكم تخصيص وتوزيع الفائض والمزايا المالية الأخرى التي توفرها التعاونيات الناجحة لأعضائها ، وترجع أصول ذلك إلى مُعاناة كثير من العمال إزاء نظام توزيع الممتلكات والدخول في القرن التاسع عشر ونظرتهم إليه على أنه غير عادل ومناف للمساواة.

ويستطرد الحلف موضحاً : " **وإذا كان الهدف المباشر للجهد التعاوني هو إرخاص ضرورات الحياة للمستهلكين أو توفير حياة كريمة للمنتجين ، فإن هدفه النهائي إقامة نظام إجتماعي جديد يتصف بما أطلقوا عليه " العدالة في توزيع الثروة والدخل** " ، وقد كانت تقنيات الصناعة الجديدة في ذلك الوقت – كما هي الآن – لا تشبع من رأس المال ، **وكان مالكو المال المخصص للإستثمار يتمتعون لذلك بقوة مساومة تُمكّنهم من الحصول على أرباح عالية وسيادة لقيم رأس المال** التي تُمثّل شيئاً أكثر جداً من مجرد الفائدة **إذ يستولون على نصيب الأسد من أرباح الصناعة** أيضاً وكل ذلك على حساب عوامل الإنتاج الأخرى.

وأدرك رواد روتشديل أن رأس المال لا غنى عنه عندما كانوا يخططون لتنفيذ فكرتهم المباشرة وهي فتح مخزن بضائع إستهلاكية ، وعندما كانوا يخططون أيضاً لهدفهم البعيد وهو **إقامة مجتمع جديد** ، وإعترفوا بالإنتاجية المضافة التي يُضفيها رأس المال على العمل بوصفه مصدراً لمكافأة

من يقدمون هذا العمل ، لكن **فكرتهم قامت على أساس أن العمل مع رأس المال وليس رأس المال مسيطراً على العمل.**

٤) التصرف في الفائض (الوفورات) :

تعتبر مجموعة المشكلات التي تُطرح للمناقشة هنا مكملة لتلك التي عولجت في الجزء السابق. فبعد الكلام عن مسألة **المكافأة العادلة لرأس المال كغيره من عوامل الإنتاج** تبقى المسائل المتعلقة **بمشاركة أعضاء الجمعية مشاركة عادلة في الفائض** أو الوفر الناشئ عن نشاطها ، وهناك مسألتان تتطلبان حلاً :

الأولى : إيجاد توازن سليم بين مصالح الأعضاء الأفراد ومصالح الجمعية ككل.

والثانية : العدالة بين الأعضاء.

وحدث إلتباس عند مناقشة هذه المسائل في الماضي بسبب فهم غير سليم نشأ عن **التشبيه الخاطئ للمزايا المالية التي يحصل عليها الأعضاء من جمعيتهم التعاونية بالأرباح التي توزعها شركات المساهمة على حملة أسهمها العادية.** وفي ضوء هذا الإلتباس ، ترى اللجنة لزاماً عليها **توضيح الموقف بأن تعيد طرح بعض الأساسيات.**

تتنوع المزايا الإقتصادية التي تقدمها الجمعيات التعاونية لأعضائها وتتوافر هذه المزايا حسب الظروف بطرائق متنوعة أيضاً ، فقد تتخذ شكل نقود أو سلع أو خدمات ، وقد تكون فورية أو على مدى قصير أو مدى طويل ، وبعضها جماعي وبعضها فردي ، وللأعضاء كهيئة ، بل يجب أن يكون لهم حق تقرير الأشكال والنسب والمقادير التي يخصص بها ويقسم الفائض أو الوفر.

ولكن يجب على الأعضاء حين يصدرون قراراتهم أن يدرسوا مجموعتين من الإعتبارات التي لا يمكنهم إهمالها إذا كانوا يأملون لأنفسهم نجاحاً ، وهي :

إعتبارات مقتضيات التطبيقات الناجحة للعملية التجارية من ناحية.
وإعتبارات العدالة والمساواة من ناحية أخرى.

فإن أهملوا الأولى فسوف يسيرون إلى صعوبات إقتصادية ومالية ، وإن أهملوا الثانية أثاروا الإستياء والشقاق في صفوف الجمعية.

٥) السياسة والدين :

قد تبدو المسائل التي نتناولها في هذا القسم عند النظرة الأولى ، وإلى حد كبير ، من الإهتمامات الإضافية الحقيقية للحركة التعاونية ، فقد ظل عمل الحركة حتى الآن مُركّزاً على الميادين الإقتصادية والتثقيفية ، ويعتقد الكثيرون بوجوب أن تستمر الحركة في التركيز على هذه المجالات بالإضافة إلى الإهتمامات الأخرى.

وحاولت القيادات التعاونية الحكيمة دائماً تركيز إهتمام الحركة على الميادين الإقتصادية والتثقيفية توخياً لحُسن أدائها لواجباتها ومجانبة مخاطر عدم الوحدة والإنشقاق وتشتت الطاقة عندما تدخل في إعتبارات الشئون التعاونية مسائل ليس لها إرتباط واضح بها تؤدي بالناس إلى الإختلاف والفرقة عاجلاً أو آجلاً ، وقد كان هناك إحساس عميق بوجوب الإبتعاد بأي ثمن عن هذه الأرض الخادعة ، وعبَّر التقرير الذي وافق عليه مؤتمر الحلف التعاوني الدولي عام ١٩٣٧[*] عن هذا الشعور بصيغة " **الحياد السياسي**

* قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه بالرجوع إلى مضابط مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي الخاصة بالمبادئ ، سواء في ذلك مؤتمرات عام ١٩٣٠ أو ١٩٣٤ أو ١٩٣٧ أو ١٩٦٦ أو ١٩٩٥ ، .. إلخ .. **تؤكد جميع هذه المؤتمرات حرية الأعضاء في الإنتماء إلى الأحزاب السياسية التي يميلون إليها .. ولكن المؤتمرات تعتبر التنظيمات التعاونية أماكن يستشعر فيها المواطنون مفهوم الحرية والأخوة في إطار المواطنة السليمة والمسئولة ، وأنه أيا كانت إختلافاتهم الفكرية أو المذهبية أو السياسية فإنهم في بيئة التعاون عليهم جميعاً أن يتضامنوا من أجل تحقيق الهدف.**

والديني " وهي العبارة الواردة فيه ، ولم يكتف التقرير بأسباغ صفة المبدأ على " **الحياد** " بل أضفى عليه أيضاً معنى أكثر إتساعاً حين وصل بينه وبين العنصر والجنسية إلى جانب السياسة والدين ، ورغم أن التقرير الحالي(*) لا يذكر العنصر والجنسية إلاّ أنه يعتبرهما داخلين تحت السياسة لأنهما قد **يظهران في صورة صراع سياسي مُلتهبْ في أكثر من جهة في العالم.**

والحق أن لفظ " **الحياد** " ذاته هو الذي أصبح بصورة متزايدة موضع تساؤل من جانب التعاونيين في كل مكان تقريباً ، ونقر بأنه إصطلاح غير موفق لأنه يحمل في طياته كثيراً من السلبية واللامبالاة مما لا يتسق مع حقائق وممارسات المنظمات التعاونية وهي ليست سلبية ولا متواكلة ولا تنوي أن تكون كذلك إزاء مصالح الحركة التعاونية ، وأصبح هذا الإصطلاح الآن مضللاً ولا معنى له حتى هجره معظم التعاونيين مفضلين عليه إصطلاح " الإستقلال " ، **لكن رفض مصطلح ما لا يعني بالضرورة رفض كل ما تحته من أفكار** ، وحاولت اللجنة في الفقرة التالية أن تعرض بطريقة إيجابية بقدر الإمكان بعض الإعتبارات ذات الدلالة التي تُملي **صياغة سياسة تعاونية إزاء مسألة السياسة والدين في الظروف المعاصرة.**

حيث قالت اللجنة :

" .. موجهين النظر إلى أن الهدف دائماً هو توجيه نظر التعاونيين في شتى أنحاء العالم إلى أهمية وحدة المفاهيم التي يُمكن من خلالها تعميق مفهوم التعاون والتضامن والإنسجام في العمل نحو تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، والبُعد كل البعد عن مواطن الشُبُهات التي يمكن من خلالها إحداث خلافات أو فُرقة بين الأعضاء التعاونيين ".

" وأن يفهم التعاونيون أيضاً أن المنظمات التعاونية والوحدات التي تنتمي إليها هي الرئة النقية لوحدة العمل الوطني بصفة عامة ، ووحدة العمل

* المقصود به تقرير الحلف عن المبادئ الصادر في عام ١٩٦٦.

التعاوني بصفة خاصة لجميع الفئات بهدف تحسين الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للأعضاء وخدمة المجتمع ".

يقول تقرير الحلف التعاوني الدولي الصادر في عام ١٩٦٦ أن هناك إعتبارات يمكن تسميتها إعتبارات داخلية لأنها تتصل بعلاقات الجمعية التعاونية مع أعضائها وسبق الإشارة إليها في هذا البحث تحت عنوان ما سبق أن عرضناه عن " **العضوية** ".

وهي وجوب عدم التمييز بين الأعضاء أو بين طالبي العضوية لأسباب دينية أو سياسية ، وألاَّ يُجبر أحد على الإشتراك في أي إعلان عقائدي ، بل يُترك للعضو الإختيار الكامل في إعتناق أي معتقد أو رأي وإتباع أية منظمة سياسية أو دينية تجتذب إهتمامه وولاءه ، **ويجب على الجمعية ألاَّ تُضحي بأي قدر من حريتها في القيام بواجباتها التعاونية الحقيقية بالخضوع لأي حزب سياسي أو أية منظمة دينية ، وعليها الإمتناع عن إتخاذ أي موقف معين بسبب مبادئ حزبية سياسية أو دينية.**

ويستطرد تقرير الحلف قائلاً أنه يبدو أن هذه المبادئ جميعاً لا تثير صعوبات كبيرة عند التطبيق.

٦) التطبيق العملي للمعاملات :

درست اللجنة المنوط بها صياغة التقرير[*] مجموعتين هامتين من المشكلات ، ورغم أن أهميتهما ليست واحدة بالنسبة لكافة الجمعيات التعاونية ، **إلاَّ أن التقرير يوجه النظر إلى ما لهذه المشكلات من أهمية خاصة**

---

* أرجو أن أحيط القارئ علما بأن الدكتور/ كمال أبو الخير كاتب هذا البحث فرضت عليه مواقعه العلمية المتعددة ، وإتصالاته الدولية نتيجة لعضويته في الحلف التعاوني الدولي ، وإتحاد رايفايزن العالمي ، واللجنة الدولية للإتصالات والإعلام .. إلخ .. وكذلك لأنه يشغل كرسي الأستاذية في جامعة عين شمس " التنظيم التعاوني " .. هذه المواقع جعلته على صلة وثيقة بمراكز العلم التعاوني المتقدم ، ومن هذا المعنى كانت له صلة وثيقة بلجنة صياغة تقرير ١٩٦٦ ، وعلى وجه الخصوص الأسماء الآتية : " مستر أ. بونر " أستاذ بالكلية التعاونية بالإتحاد التعاوني لإنجلترا وأيرلندا ، و " مسز هوارد أ. كودن " عضو مجلس إدارة الرابطة التعاونية للولايات المتحدة الأمريكية ، و " الأستاذ الدكتور هنزلر " مدير معهد التعاون بجامعة هامبورج.

لكل المشتغلين بالتجارة وميادين الأعمال التعاونية سواء كانت إستهلاكية أم إنتاجية.

ويقول التقرير أن رواد روتشديل إختطوا لأنفسهم قواعد صارمة فيما يتعلق بهذه المشكلات وإنتهجوا الأسلوب العملي الميسور لحلها ، وفي ضوء البحوث والدراسات التي أجروها قرروا **التعامل نقداً شراءً وبيعاً** ، وقرروا أيضاً **التعامل في السلع ذات أعلى مستوى من الجودة والنقاء ، وأن يوفوا الكيل والميزان كاملاً عند البيع** ، غير أن تقرير ١٩٣٧ أغفل ذكر القاعدة الثانية ، لكنه أعلن أن **القاعدة الأولى مبدأ يجب التمسك به لأسباب مالية ومعنوية.**

وترى اللجنة أن القاعدتين تُطبقان على مشكلات خاصة في ميدان محدود لإعتبارات يجب أن تنال في الظروف الحاضرة عناية وصياغة ممتدة الحدود بحيث يتاح لها تطبيقاً أوسع مدى بكثير.

ورغم أن القاعدتين لم تكتسبا صفة المبدأ المعترف به عامة ، فإنهما رغماً عن ذلك على جانب كبير من الأهمية يُبرر إتخاذهما دليلاً لسياسة العمل ويدعو لمناقشتهما في هذا التقرير.

وبادئ ذي بدء يجب أن يستقر في الذهن أن إصطلاح " التعامل نقداً " لا يعني أبداً مجرد سداد ثمن البضائع وقت بيعها في المحل أو تسليمها من المخازن إلى المشتري أو إلى محل إقامته ، بل يسمح العرف التجاري دائماً بفسحة من الوقت ولا يُعتبر تأجيل السداد بضعة أيام خروجاً على قاعدة السداد الفوري خاصة إذا كان السداد يتم تنظيمه ليتناسب مع مواعيد دفع الأجور والمرتبات سواء كانت أسبوعية أو نصف شهرية أو شهرية.

وإذا كانت التعاونيات الإستهلاكية تضطر إلى التوافق مع الأعراف السليمة السارية في تجارة التجزئة بصفة عامة ، فإن ذلك يصدُق أيضاً على جمعيات التسويق الزراعي وجمعيات المنتجين الصناعيين التي تمنح زبائنها شروط التجارة المعتادة في الأسواق ، وينبغي دراسة **مسألة التعامل بالنقد**

وسياسة التعامل بالأجل المقابلة لهـا معاً بشكل أو بـآخر في ضـوء المنطـق وحسن الفهم وصولاً إلى السياسة السليمة. وبرغم قـاعدة روتشـديل الحاسـمة ليس من الميسور القول بأن إحدى السياستين سليمة بالكـامل أو سيئة بالكـامل. **فكل منها تقوم أو تسقط وفـق إطـار عـام مـن الظـروف الكليـة التـي تُسـتخدم فيها.**

٧) <u>التعليـم</u> :

يرى الحلف التعاوني الدولي أنه ليس من المصادفات أن يكون كثيراً من رواد وقادة التعاون البارزين **معلمين شعبيين عظاماً أيضاً ، ذلـك لأن الكفـاح من أجـل إعـادة بنـاء النظـام الإقتصـادي علـى أسـاس مـن المبـادئ التعاونيـة يتطلب تنظيماً وفكراً يختلف عن نُظُم وأفكار كل مـن المشـروعات الفرديـة أو الحكومية ، فيتوجه التعاون بصفته شكلاً من أشكال المسـاعدة المتبادلـة إلـى دوافع أخرى غير دوافع الإنسان الأنانية أو المـتركزة في مراعـاة الـذات أو** الطاعة لسلطة قائمة ، **وليس الإنضباط الذاتي الجماعي شيئاً يوجد تلقائيـاً أو ينمو بنفسـه ، لكنـه يحتـاج لكـي ينمـو وينتشـر إلـى عنايـة وجهـد ، ويحتـاج التعـاون لمـن يمارسـونه بحـق وفاعليـة إلـى قبـول أفكـار جديـدة ومسـتويات وسـلوكيات جديـدة وعـادات تفكير جديـدة تقـوم علـى القيـم العليـا للتجمعـات التعاونية ، ولذا لا يمكـن لأي مؤسسـة تعاونيـة أن تغفـل الحاجـة إلـى تعليـم وتثقيف أعضائها بـالطرق المناسـبة حفاظـاً علـى مصالحـها الخاصـة وبقائـها ذاته.**

لكن التعليم مـن وجهـة النظـر التعاونيـة ومـن أجـل التعـاون ينبغـي أن يُعرف بمعنى شديد الإتساع بحيث يضـم التعليـم الأكـاديمي بأنواعـه الكثـيرة ، كما يشمل أيضاً ما يتعلمه الناس والطريقة التي يتعلمونه بها ، فكل نـوع مـن الخـبرات يُضيـف إلـى معلومـات النـاس ويُنمّـي ملكـاتهم ومهـاراتهم ويُوسّـع نظرتهم ويُدَرِّبهم على العمل المُنسّق والفعّال مع زملائهم ويحثهم على القيـام بمسـئولياتهم كرجـال ونسـاء ومواطنين لـهُ مـن وجهـة نظـر التعـاون معنـى تعليمياً.

فلم يعد التعليم في عالمنا المعاصر قاصراً على ما يُعَلَّم في المدارس والكليات خلال فترة معينة من حياة الناس ، بل أخذت هذه الفكرة تتضاءل شيئاً فشيئاً حتى أن فكرة التعليم في التعاون صارت عملية مستمرة مدى الحياة.

ويحتاج جميع الأشخاص المشتغلين(*) والمرتبطين بالنشاط التعاوني ومنظماته مواصلة عملية التعليم وإعادة التعليم هذه.

ويمكن لأغراض هذه الدراسة **تقسيم هؤلاء الأشخاص إلى مجموعات ثلاث :**

أولها مجموعة الأعضاء الذين من أجل مصلحتهم تقام التعاونيات ، وهؤلاء الأعضاء يمارسون في هذه التعاونيات **السلطة العليا بصفة جماعية** طبقاً لدستور التعاونيات الديموقراطي.

وثانيها مجموعة أصحاب المناصب في التعاونيات سواء كانوا منتخبين لتمثيل الأعضاء أو كانوا محترفين تستخدمهم التعاونيات ، ويحتاج أعضاء هاتين الجماعتين إلى تعليم يتألف أساساً من المعرفة **وتحصيل المهارة الفنية والإدارية والتدريب على التصرف والسلوك التعاونيين** ، ويجب أن تكون هذه المعرفة من الدقة والصحة والتنظيم بالدرجة القصوى ما دام لدى هؤلاء الوقت والمقدرة على إستيعابها ، **ولا تتضمن المعرفة العلم بالأشكال التعاونية الخاصة التي يعملون في إطارها فحسب ، بل وأيضاً العلم بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي الذي تعمل فيه التعاونيات.**

(*) بالإضافة إلى تقرير الحلف التعاوني الدولي الذي يؤكد هذه الحقيقة نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتي الذي يوضّح أهمية أن تتبنى حكومات دول أفريقيا وجود كليات للتعاون في إطار جامعاتها أسوة بالعالم المتقدم حيث يوجد في ألمانيا مثلاً عشر معاهد عليا تعاونية في رحاب جامعاتها ، وفي جامعة السوربون بفرنسا يوجد كلية التعاون والمعهد العالي للدراسات الإقتصادية والإجتماعية الذي يخدم الدول الأفريقية الناطقة باللغة الفرنسية .. إلخ..

Cooperative Colleges in developing countries, in Journal of Cooperative Studies 1996.

ويجب أن تشمل المعارف التي تُقدَّم لأصحاب المناصب المنتخبين **قدراً كبيراً من علوم التجارة والأعمال.**

وثالثها مجموعة الموظفين المحترفين فيجب أن **تشمل المعرفة ما يجعلهم على الأقل في مستوى واحد من الكفاءة مع نظرائهم العاملين في القطاعات الإقتصادية الخاصة والعامة بالإضافة إلى روح التعاون وأهدافه ،** وواضح أن هؤلاء الموظفين يحتاجون إلى أفضل تدريب متوافر على الشئون الفنية المناسبة للمسئوليات التي تقع على عاتقهم.

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن تقرير لجنة الحلف التعاوني الدولي عن المبادئ التعاونية الصادر في عام ١٩٦٦ يرى أن التقارير السابقة لا يوجد فيها الوضوح الكامل الذي يرتبط **بإعطاء أهمية خاصة للتركيز على أن طبيعة التعاون الديموقراطية تستلزم الإلمام بمهارات فنية خاصة مثل الإلمام بالشئون الإقتصادية** ، ولذا أكّد تقرير عام ١٩٦٦ على هذه الناحية التي قد لا تكون واضحة كل الوضوح أمام أعضاء التعاونيات وهم أصحاب المصلحة الحقيقية في الإسهام ورسم الأسس التي تقوم عليها رسالة التعاون التي تستهدف تحسين الأوضاع الإقتصادية بالإضافة إلى الأوضاع الإجتماعية.

ومن أجل تحقيق المعاني السابقة أوجب التقرير ضرورة تدريب الأعضاء وممثليهم على كيفية إستخدام تلك العمليات الديموقراطية بمهارة وفاعلية من أجل مصلحة جمعيتهم ، وإذا لم ترسم الحدود الواضحة فقد يُقال أن تعليم الأعضاء نوع من تعليم الكبار وجزء منه وهو تعليم يجري الآن بطريقة لا مركزية **بوسائل المناقشة ومختلف أشكال العمل الجماعي.**

ويقرر التقرير أن تعليم موظفي الجمعيات وأصحاب المناصب فيها للعمل في إطار الحركة التعاونية يجري في معاهد تدريب فنية وجامعات وكليات ومعاهد متخصصة.

ويذكر التقرير أنه مما يملأ النفس إرتياحاً أنه أصبح من المعتاد الآن أن تقيم المنظمات التعاونية القومية كليات تعاونية مركزية ومدارس تدريب ، ويزداد عدد الجامعات التي بها معاهد أو أقسام خاصة بالدراسات والبحوث التعاونية.

ويستطرد تقرير الحلف قائلاً : " **فقد آن الأوان لكي تنظر الحركة التعاونية إلى نشاطها التعليمي نظرة أكثر جدية مما مضى ، وعليها تحديد مشكلاتها التعليمية بطريقة أوسع وأشمل مع تخصيص مبالغ كافية في موازناتها من أجل برامج تعليمية جيدة التخطيط.**

وأخيراً تقول اللجنة العلمية التي صاغت التقرير :

" ولا تتردد اللجنة في قبول التعليم كمبدأ تعاوني ، والتعليم التعاوني هو بهذه المثابة مبدأ يحقق في الواقع تطبيق المبادئ الأخرى والتمسك بها ، فالمبادئ التعاونية أكثر من صيغ كلامية وأكثر من مواد في لائحة ، بل هي شئ يجب إيقاظه وتجديده(*) في كل جيل جديد يتسلم العمل في الحركة التعاونية من الجيل السابق عليه ، ويتوقف الإيقاظ والتجديد أكثر ما يتوقف على العناية التي يحتفظ بها كل جيل بشعلة التعليم التعاوني وهَّاجة ".

(*) وفي ضوء هذه المعاني نادى العديد من الكتّاب بضرورة إيقاظ شعلة التعاون عن طريق بعث القيم من جديد ، وأصدروا المراجع وشاركوا في مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي ومن بينهم :

- Cooperative Values in a Changing World, by S.A. Book, International Cooperative Alliance, Geneva, 1992.
- The Moral Aspects of Co-operation by G.J. Geodhart, International Cooperative Alliance, 1995.

الفصل الرابع

المتغيرات العالمية

والقيم الأساسية للتعاون

تنمية القيم الأساسية :

لعل من بين أهم الموضوعات التي تناولتها المؤتمرات التعاونية الدولية على إختلاف أوجه نشاطها ، إجماعها على أهمية الإسهام في التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم الذي يرتبط بتنمية القيم الأساسية للتعاون ، خاصة وأنه قد تبين لهؤلاء الذين يتابعون نشاط الحلف التعاوني الدولي ، أن من بين أبرز مظاهر إهتماماته فيما يتعلق بالمشاركة في إحداث التغيير التعاوني نحو الأفضل ذلك الإهتمام الواسع النطاق بموضوع " **القيم الأساسية للتعاون** " ، فبالإضافة إلى المؤتمرات وإجتماعات اللجنة المركزية فيما مضى ، ثم الجمعيات العمومية للحلف بعد ذلك والتي ألقت الأضواء على هذا الموضوع ، فقد تبيَّن أهمية الموضوع ، وفي ضوء هذه الحقيقة شَكَّل الحلف لجنة دائمة لمتابعة مختلف الجوانب التي ترتبط بالقيم الأساسية في إطار المبادئ التعاونية والمتغيرات العالمية ، كما وأن موضوع القيم الأساسية أثير في الإجتماع المشترك لرؤساء اللجان الدولية بحضور رئيس الحلف ومديره وشَرُفت(*) بتمثيل اللجنة الدولية للإعلام والإتصالات في هذا الإجتماع.

وقد أجمع الحاضرون على أن عمل الحركة التعاونية في تطورها من أجل مقابلة المتغيرات التي تحيط بها .. ظل حتى الآن مُرَكَّزاً على الميادين الإقتصادية والتثقيفية والتعليمية التي ترتبط بحسن أداء الوظائف لتحقيق إنتاجية عالية ، ويعتقد الكثيرون بوجوب أن تستمر الحركة في التركيز على هذه المجالات ، غير أن إنتشار الأساليب التدريبية التي ترتبط بالجانب الإقتصادي فقط قد أفقد الحركات التعاونية أهمية الجانب الإجتماعي فيها ، والجانب الإجتماعي يُعتبر من أهم مقومات الفكر التعاوني منذ إنشائه ، ومن هذا المفهوم طالبوا بضرورة الإهتمام أيضاً بما أطلقوا عليه بعث " القيم الأساسية للتعاون " وصولاً إلى أن تسود هذه القيم العمل الإداري والنشاط الإقتصادي والإجتماعي للمنظمات التعاونية ، وبذلك تجمع المنظمات التعاونية بين الحُسنيين جودة الأداء وجودة المعاملات.

(*) مثّل الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للإتصالات والإعلام في التحدث نيابة عنها في موضوع القيم الأساسية للتعاون في مختلف لجان الحلف ، وظلت المناقشات مستمرة حتى المؤتمر الحادي والثلاثين الذي أنعقد في مانشيستر عام ١٩٩٥ ، والجمعية العمومية الإقليمية لأوروبا في بودابست عام ١٩٩٦.

مؤتمر عام ٨٨ والقيم الأساسية :

أرجو أن أوضح أن موضوع القيم الأساسية للتعاون كان الموضوع الرئيسي لمؤتمر الحلف التعاوني الدولي الذي عُقد في مدينة استكهولم عاصمة السويد عام ١٩٨٨ وتبنى المؤتمر القرار الآتي :

يُوكِل المؤتمر العام إلى اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي أمر إقامة لجنة دولية مستقلة من الخبراء لتحليل مبادئ التعاون في ضوء التحديات الجديدة التي تواجه التعاونيين والمنظمات التعاونية الآن وفي سنوات قادمة.

ويطلب المؤتمر من اللجنة التنفيذية للحلف التعاوني الدولي أن تحيط اللجنة المركزية بالتطورات التي ترتبط بوضع ما تضمنه هذا القرار من شروط موضع التنفيذ وأن تستخلص من ذلك النتائج والتوصيات المناسبة للإستعانة بها في رسم السياسة المستقبلية للحلف وتقديم الدراسة إلى المؤتمر العام الذي عُقِدَ في عام ١٩٩٢.

مبادئ التعاون والهوية التعاونية :

ويسعدني أن أحيط القارئ علماً أنني حضرت المناقشات التي تتعلق بالقيم الأساسية **وأن التقارير التي نوقشت في هذا المؤتمر الكبير الذي إنعقد في طوكيو عام ١٩٩٢** كانت هي الأساس لمناقشة الحاجة إلى بعض التغييرات في المبادئ التعاونية ، وقد رأى المؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي أن هناك حاجة لمثل هذا التغيير ، ولذلك فإن اللجنة التنفيذية قامت بمزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع وقدمتها إلى المؤتمر العام الذي إنعقد في مانشيستر في عام ١٩٩٥ ، وأقر هذا المؤتمر بياناً عن " **الهوية التعاونية** " تضمن تعريفاً عن الجمعية التعاونية ، وقيمها ومبادئها في إطار المتغيرات العالمية ، ودعى الحلف التعاوني الدولي جميع المنظمات التعاونية في شتى أنحاء العالم إلى إستعادة " **هويتها التعاونية** " وأجرت المنظمات التعاونية الدولية المنبثقة عن الحلف في ذلك بحوثاً ودراسات عديدة شاركنا فيها ، وآخرها مؤتمر الجمعية العمومية للحلف التعاوني الدولي الذي حضرته ١٠٣ دولة ، ومجموع الأعضاء التعاونيين الذين يندرجوا في منظماتها أكثر من ٧٣٠ مليون عضو ، وإنعقد هذا المؤتمر في مانشيستر عام ١٩٩٥ ،

وكذلك مؤتمر الجمعية العمومية لتعاونيات أوروبا الذي إنعقد في المجر في أكتوبر عام ١٩٩٦ وشاركنا فيه أيضاً ، حيث أكد على " **الهوية التعاونية** ".

ولعل نظرة سريعة على البيان المُركّز الذي أصدره الحلف التعاوني عن " **الهوية التعاونية** " يوضح لنا طريق السير **نحو تحسين أوضاع التعاونيين الإجتماعية والإقتصادية في إطار من القيم الرفيعة والمبادئ التعاونية ، وأنه ينبغي على التعاونيين مراعاة هذه القيم في إطار المبادئ التعاونية للسعي نحو تحقيق أهدافهم ، وهذا يتطلب أن يُعبئوا جهودهم ، ويُوحدوا أفكارهم ، وتتلاقى مشاعرهم ، وتتجاوب عواطفهم ، وتتفاعل أحساسيسهم مع أدائهم ، ويتعاون الفرد مع المجموع ويكون في خدمته ، وتتعاون الجماعة مع الفرد وتكون في خدمته ، وينساب سلوك الجميع في الإتجاهات الصحيحة التي تربط الجميع بعضهم ببعض وتجعلهم يتعاونون في سبيل تحقيق أهدافهم المشروعة التي تعود بالخير على أعضائهم والنفع العام لمجتمعاتهم.**

إن سنة الحياة التطور .. وتختلف درجة التطور بين منشأة وأخرى تبعاً لقدرة القوى العاملة على تقبُّل التغييرات .. غير أن علماء الإدارة يوضحون أن هذا التطور كثيراً ما يصطدم بما يُطلقون عليه " جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد " ، ويتمثّل هذا الجمود في ميلهم نحو عدم التغيير ، وإذا كان علينا هُنا في مصر وفي العالم العربي أن نساير الدول المتقدمة في الأخذ بالأساليب التكنولوجية الحديثة ، فإن هذا يعني - من بين أشياء كثيرة - إستخدام الآلات وتكنولوجيا المعلومات على نطاق كبير ، وما يترتب على ذلك من ضرورة توافر كافة الخبرات القادرة على تشغيلها وفن الإستخدام الأمثل لها في مهارة ويُسر.

وفي سبيل التعريف بمفهوم الهوية التعاونية ، أخذ الحلف التعاوني الدولي على عاتقه أن ينشر دعائم (*) هذه الهوية على نطاق واسع ، وباللغات الرئيسية المستخدمة في الحلف ، وقد كلفني الحلف كنائب لرئيس اللجنة الدولية

---

* لمعرفة بعض هذه الجهود نرجو التكرم بالرجوع إلى سلسلة إصدارات الحلف التعاوني الدولي من عام ١٩٩٢ حتى عام ١٩٩٧ تحت عنوان :

Review of International Co-operation Published by International Cooperative Alliance. 15, Route des Morillons, 1218 Grand-Saconnex, Geneva, Switzerland.

Cooperative Principles For The 21st Century : International Cooperative Alliance Communications Department, Geneva 1996.

التعاونية للإتصالات والإعلام أن أقوم بترجمة بيان الهوية التعاونية باللغة العربية نتجة لمطالبتي بأهمية أن تكون هناك نسخة باللغة العربية للهوية التعاونية أسوة باللغات الأخرى.

وقد أنجزت هذه الترجمة ووزعها الحلف(*) على جميع منظماته وأعضائه ، وأنتهز هذه الفرصة لأرفق ترجمة خطاب التكليف والهوية.

عزيزي الدكتور أبو الخير :

أتقدم إليك أولاً نيابة عن الحلف التعاوني الدولي بأفضل التمنيات بمناسبة العام الجديد عام ١٩٩٦.

إننا نأمل أن نطبع صفحة واحدة تتضمن مبادئ التعاون بعديد من اللغات على قدر الإمكان ، ونتسائل عن مدى إمكانية أن نحصل منك على الصفحة العربية التي تتضمن هذه المبادئ بصورة جيدة ، حتى يُمكن إضافتها إلى النسخ الأخرى التي لدينا عن المبادئ باللغات المختلفة ، والتي ستصدر في طبعة ملونة ، على أن نراعي عند الترجمة الشكل العام المرفق.

إنني أقدر سرعة إجابتك في أسرع وقت يتلائم مع ظروفك.

مع أفضل إحتراماتي لك ولعائلتك ،،،

مدير إدارة الإتصالات
إمضاء

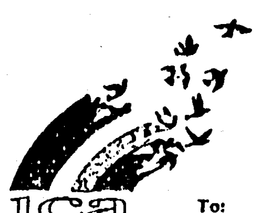
(*) أرجو توجيه النظر إلى أن الحلف التعاوني الدولي يوزّع منذ عام ١٩٩٦ بياناً عن " الهوية التعاونية " باللغة الإنجليزية والفرنسية والألمانية والروسية والصينية واليابانية بالإضافة **إلى اللغة العربية التي تحققت من خلال العديد من مشاركتنا في اللجان الدولية للحلف بصفة عامة ، واللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بصفة خاصة ، وقد أرفقنا الصيغة العربية التي قمنا بترجمتها مع هذا البحث إتماماً للفائدة المرجوة.**

كما ارجو أن أوجه النظر إلى البحث القيم الذي أجراه "دكتور إيان ماكفرسون Ian Macpherson" أستاذ التاريخ بالجامعات الكندية ، الذي أجرى بحوثاً بناءاً على تكليف من الحلف التعاوني الدولي ، وبمعاونة مستوى رفيع من الباحثين الذين يُعتمد عليهم فيما يتعلق بالمعلومات وتحقيقها ، وكان الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ضمن هذه المجموعة ، نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Co-operative Principles For The 21[21] Century. International Cooperative Alliance Geneva 1996.

وفيما يلى نص الخطاب الوارد إلينا باللغة الإنجليزية والذى تم عرض ترجمته فيما سبق .

17-JAN-96 MER 11:50 ACI-ICA NO. FAX 0227904122 P.01



To: Dr. Kamal H. Aboul Kheir
Fax: (0020-2) 355 79 45
From: Laura Wilcox, ICA Geneva
Date: 17 January 1996
Re: Ian MacPherson's text on Co-operative Principles for the 21st Century

Dear Dr. Kheir,

First of all, best wishes for the New Year from all at ICA and good health for 1996!

We are hoping to print a one-pager of the principles in as many languages as possible and wondered whether it would be possible to receive the Arabic translation from you in a good original so that we might incorporate it in a colour version of the attached (following the same format of course) and print it in numerous copies along with the other languages.

I would appreciate a response at your earliest convenience.

Best regards to you and your family!

[signature]

وفيما يلى بيان عن الهوية التعاونية التى وافق عليها المؤتمر الحادى والثلاثين المنعقد فى مانشيستر بانجلترا عام ١٩٩٥ بمناسبة مرور مائة عام على إنشاء الحلف التعاونى الدولى ، وقدمته باللغة الإنجليزية على الصورة التى أصدرها الحلف ، وبالصورة العربية التى قمت بترجمتها تلبية لرغبة الحلف.



Manchester 1995

International Co-operative Alliance

STATEMENT ON THE CO-OPERATIVE IDENTITY

Definition
A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

Values
Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

Principles
The co-operative principles are guidelines by which co-operatives put their values into practice.

1st Principle: Voluntary and Open Membership
Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of memhership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

2nd Principle: Democratic Member Control
Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

3rd Principle: Member Economic Participation
Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

4th Principle: Autonomy and Independence
Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

5th Principle: Education, Training and Information
Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

6th Principle: Co-operation among Co-operatives
Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

7th Principle: Concern for Community
Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

ica

الحلف التعاونى الدولى

بيان عن الهوية التعاونية

تعريـــــــــف :

الجمعية التعاونية هى جماعة مستقلة من الأشخاص يتحدون اختياريا لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتطلعاتهم المشتركة ، من خلال الملكية الجماعية لمشروع تتوافر فيه ديمقراطية الادارة والرقابة.

القيـــــــــم :

تستند التعاونيات على قيم الاعتماد على النفس ، والديمقراطية ، والمساواة ، والعدالة والتضامن . ووفقا للتقاليد التى أرساها مؤسسوا التعاونيات ، فان أعضاء التعاونيات يؤمنون بالقيم الأخلاقية للامانة والصراحة والمسئولية الاجتماعية ، والاهتمام بالآخرين .

المبـــــــــادىء :

تعتبر المبادىء التعاونية خطوط مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق:

المبدأ الأول : العضوية الاختيارية المفتوحة

التعاونيات منظمات اختيارية ، تسمح بانضمام جميع الأشخاص القادرين على وضع امكانياتهم فى خدمة الجمعية ، وقبول مسئوليات العضوية دون أية تفرقة سواء فى الجنس – رجل أو امرأة – أو فى المركز الاجتماعى، أو المعتقدات السياسية والدينية.

المبدأ الثاني : ديمقراطية الأعضاء الادارية والرقابية

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويراقبها أعضاؤها ، وهم يشاركون بحيوية فى وضع السياسات واتخاذ القرارات . ويتم مساءلة الرجال والنساء المنتخبون كممثلين أمام الأعضاء. وللأعضاء فى الجمعيات الأساسية حقوق متساوية فى التصويت (كل عضو له صوت واحد) ويتم تنظيم التصويت فى التعاونيات ذات المستوى الأعلى بطريقة ديمقراطية.

المبدأ الثالث : المشاركة الاقتصادية للأعضاء

يسهم الأعضاء بعدالة فى الرقابة الديمقراطية ، وفى رأس مال تعاونياتهم ، ويعتبر جانب من رأس المال على الأقل ملكية مشتركة . ويحصل الأعضاء على عائد محدود مقابل رأس المال الذى اشتركوا به بموجب شروط العضوية ، ويخصص الأعضاء الفوائض عن طريق تكوين احتياطيات للأغراض الآتية : تنمية جمعيتهم التعاونية ، ويكون جانب من هذه الفوائض غير قابل للتقسيم ، وجانب كعائد للأعضاء يتناسب مع معاملاتهم ، وجانب لتدعيم غير ذلك من أوجه النشاط الذى يوافق عليه الأعضاء.

المبدأ الرابع : الشخصية الذاتية المستقلة

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التى من سماتها العون الذاتى ورقابة الأعضاء . وفى حالة اجرائها تعاقدات مع المنظمات الأخرى ، بما فيها الحكومات ، أو فى حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية ، فانها تراعى الاشتراطات التى تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة استقلالها.

المبدأ الخامس : التعليم والتدريب والمعلومات

تتولى التعاونيات تعليم وتدريب أعضائها ، والممثلين المنتخبين ، والمديرين ، والموظفين لكى يسهموا بفاعلية فى تنمية تعاونياتهم . كما تقوم التعاونيات باحاطة الرأى العام بطبيعة وفوائد التعاونيات وعلى وجه الخصوص الشباب ، وقادة الرأى

المبدأ السادس : التعاون بين التعاونيات

تخدم التعاونيات أعضائها بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، بالاضافة الى تدعيم الحركة التعاونية وذلك عن طريق عمل هياكلها معا على المستوى المحلى والاقليمى والدولى.

المبدأ السابع : الاهتمام بشئون المجتمع

تعمل التعاونيات على التنمية المناسبة لمجتمعاتها من خلال السياسات التى يوافق عليها الأعضاء.

الفصل الخامس
المتغيرات العالمية
وهيكل الحلف التعاوني الدولي

مقدمـــة :

وإلماماً بالمتغيرات التي أجراها الحلف في هياكله لمواكبة المتغيرات العالمية ، نعرض **في إيجاز** هذه المتغيرات ، موجهين النظر إلى أن الحلف بالإضافة إلى إصداره بعض البحوث التي تتعلق بالهوية التعاونية وجَعْلْ العضوية التعاونية عضوية واعية مستنيرة (*) في ضوء المتغيرات العالمية ، فإن الحلف **ناقش أيضاً إعادة هيكل تنظيم الحلف التعاوني** الدولي في إطار المتغيرات العالمية في العديد من مؤتمراته ولجانه ، ووافق المؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي الذي عُقد في طوكيو في عام ١٩٩٢ على هذه التغيرات **وأصبح الهيكل التنظيمي(**) لنشاط الحلف كما يلي :**

أولاً : المؤتمر التعاوني الدولي :

يُعقد هذا المؤتمر التعاوني الدولي بدعوة من الحلف التعاوني الدولي بحيث **يضم جميع الأعضاء المنضمين للحلف التعاوني الدولي وكذلك المنظمات العامة والوكالات الدولية المهتمة بشئون الحركة التعاونية** وتحدد الجمعية العمومية للحلف التعاوني الدولي موعد إنعقاد هذا المؤتمر الدولي وجدول أعماله والأساليب الإجرائية المرتبطة بتنظيم إنعقاده.

ثانياً : الجمعية العمومية :

أ) تعتبر الجمعية العمومية السلطة العليا للحلف التعاوني الدولي وهي تتكون من الممثلين الذين تختارهم المنظمات الأعضاء لمدة أربع

---

* نرجو الرجوع إلى :
Making Membership Meaningful, Participatory Democracy in Cooperatives : The International Joint Project on Cooperative Democracy. Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchwan, Saskatoon, Sashatchwan, Canada, 1995.

** للراغبين في مزيد من التعرُّف على تفاصيل هذا الموضوع ، يمكن الرجوع إلى مرجع فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية ، طبعة ١٩٩٧ ، تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس.

سنوات وكذلك ممثل عن كل من المنظمات واللجان المتخصصة التابعة للحلف التعاوني الدولي.

ب) **تنعقد الجمعية العمومية كل سنتين** ويمكن عقد مزيداً من الجمعيات العمومية في حالة إذا ما قرر مجلس إدارة الحلف الدعوة إلى عقدها أو إذا طلب ذلك خُمس عدد أعضاء الجمعية العمومية.

ج) لكل عضو سدد إشتراكاته للحلف وفقاً لما تقرره لوائح وقوانين الحلف الحق في أن يكون له ممثل في الجمعية العمومية وله صوت عند التصويت.

د) **يتوقف عدد الأعضاء الممثلين لأي منظمة من المنظمات الأعضاء على قدر الإشتراكات المدفوعة في المركز الرئيسي للحلف التعاوني الدولي** وبموجب هذه الإشتراكات يتحدد عدد الممثلين وقوتهم التصويتية في الجمعية العمومية وفقاً لما تقرره اللوائح على أن **لا يزيد عدد الممثلين وأصواتهم لكل دولة عن (٢٠) صوتاً** ولا يدخل في عدد هذه الأصوات صوت رئيس الحلف التعاوني الدولي.

ثالثاً : الإجتماعات الإقليمية :

تَقرَّر بموجب التنظيم الجديد للحلف التعاوني الدولي **تشكيل جمعيات عمومية إقليمية لمختلف دول الأعضاء** المنضمين للحلف التعاوني الدولي وفقاً لما يأتي :

١) **الجمعية العمومية الإقليمية لأوروبا** - وينضم إليها جميع المنظمات الأعضاء في الحلف في المنطقة الأوروبية.

٢) **الجمعية العمومية الإقليمية لمنطقة آسيا والباسيفيك** : وينضم إليها جميع المنظمات الأعضاء التي تقع في منطقة آسيا وأستراليا والباسيفيك.

٣) **الجمعية العمومية الإقليمية لأفريقيا** : وينضم إليها جميع المنظمات الأعضاء التي تقع في أفريقيا والجزر المحيطة بها.

٤) **الجمعية العمومية الإقليمية لمنطقة الأمريكتين** : وينضم إليها جميع المنظمات الأعضاء التي تقع في شمال ووسط وجنوب أمريكا ودول البحر الكاريبي.

كما قرر الحلف أن للمنظمات التعاونية الدولية الحق في الإشتراك الكامل في الجمعيات العمومية الإقليمية وذلك في حالة إذا ما كان لها أعضاء في هذه المناطق.

كما نرجو أن نوضح أن **الجمعية العمومية الإقليمية تجتمع كل سنتين بالتناوب مع الجمعية العمومية العامة التي تنعقد أيضاً كل سنتين.**

أو بمعنى أوضح تجتمع الجمعيات الإقليمية في إحدى السنين وتجتمع الجمعية العمومية التي تمثل جميع أعضاء الجمعيات العمومية الإقليمية في السنة التالية وهكذا .. دواليك.

منظمات ذات طبيعة دولية :

هذا بالإضافة إلى تسع منظمات قمة دولية متخصصة في الإدخار والتجارة الخارجية وإتحادات العمل بعضها يمثل الإتحادات الإقليمية وكذلك يتخصص بعضها في القيام بعمليات الشراء المشترك وإنتاج البترول والإئتمان العالمي.

وقد كان من بين المنظمات الدولية الأعضاء في الحلف " الإتحاد التعاوني العربي " والذي يعتبر قمة المنظمات العربية غير أنه استُبعد من عضوية الحلف منذ حرب الخليج الذي إعتدى فيها العراق على الكويت ، وقد تمت بعض الإتصالات والأمل إعادته ثانياً بعد أن تمَّ إعادة تشكيله إلى عضوية الحلف.

وكقاعدة عامة ، فإن جميع التنظيمات التعاونية أياً كان موقعها ، وأياً كان نشاطها تهتم بالتنمية الإجتماعية والإقتصادية.

التعاونيون في العالم عائلة واحدة

الإعلام التعاوني والأخوة التعاونية :

قد يكون من المناسب في هذا المقام أن أثير قضية هامة تخدم الحركات التعاونية في الدول النامية ، حيث إرتفعت العديد من الأصوات تُطالب الإعلام التعاوني بتعميق مفهوم أن التعاونيين في العالم عائلة واحدة ، خاصة وأن أجيال التعاونيين الحالية تعيش متغيرات على جانب كبير من الخطورة في التأثير على نشاطها إن لم تأخذ بمفاهيم جديدة تساير هذه المتغيرات وتعمل على تطبيقها وفقاً للأساليب العلمية المتخصصة في حُسن إعداد الكوادر ، ويساعد على تحقيق ذلك أن جيل التعاونيين الحالي يتعلم من تجاربه الخاصة لأنه يتحرك في العالم لمدى يفوق كثيراً حركة أي جيل آخر سبقه ، ويعرف من هذه التجربة أن الأخُوّة التعاونية تتجاوز كل حدود ويتجلى ذلك بوضوح في إجتماعات مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي المتعاقبة حيث تحاول الوفود الممثلة للحركات القومية على تعدد خلفياتهم الإجتماعية والإقتصادية والسياسية بذل كل جهد في التوفيق بين الآراء وإستغلال كل قدرات اللغة والصياغة وصولاً لموافقة إجماعية على القرارات المتعلقة بالسلام الدولي. وهكذا تكشف ممارسات الحلف وتؤكد ما جاء في نظامه من أن التعاون " **أرض محايدة يمكن أن يجتمع فوقها الناس ممن يعتنقون الآراء شديدة التنوع ، والعقائد شديدة الإختلاف**(*) **ليعملوا معاً** ". وكما أن السلام ليس مجرد التوقف عن الحرب أو عدم وجودها ، فإن موقف التعاونيين إزاء السياسة ليس مجرد موقف إمتناع سلبي لكنه **إنعكاس إيجابي لتصميمهم على العمل معاً على أرض مشتركة.**

وينبغي إفساح الحرية على كافة مستويات البنيان التعاوني للأعضاء الأفراد والجمعيات الأساسية والمنظمات الثانوية والهيئات الدولية في إتخاذ

---

* نرجو التكرُم بالرجوع إلى :

1) Against The Tide : Community Initiated Development. The Evangeline Experience. By Paul Wilkinson, Torouto : OISE 1993.
2) Canada's Social Economy, By J. Quarter, Toronto Lorimer & Company, 1993.

المواقف التي يرونها ضرورية أو مناسبة إزاء المسائل السياسية بحسب الظروف الزمنية والمكانية ، وتشمل هذه الحرية الإستقلال عن التحالفات أو المشاركات أو الإرتباطات التي تضر بأداء واجب(*) هؤلاء الأساسي في الميادين الإقتصادية والتثقيفية ، وتخضع هذه الحرية أيضاً لشرط أساسي هو **دعم الوحدة بين التعاونيين على كافة المستويات** ، لأن هذه الوحدة لا غنى عنها من أجل القيام بمهمة الحركة ورسالتها ، ومن هذا المنطق ينبغي الإهتمام بالقيم الأساسية للتعاون وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي يسعى التعاونيون ونعمل جميعاً من أجل تحقيقها .. **ومفهوم أن التعاونيين عائلة واحدة يساعد على إنشاء الجمعيات المتعددة الجنسية على الصعيد الدولي ، هذا بالإضافة إلى تحقيق التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والقومي ، وبذلك يمكن الوقوف أمام الشركات المتعددة الجنسية دولياً ، والشركات القوية محلياً وإقليمياً.**

العائلة التعاونية والمجتمع العربي :

من الجوانب الهامة التي نرجو أن تصل إلى عقول وقلوب الإنسان العربي بصفة عامة والتعاونيين بصفة خاصة الإيمان بأن التعاون مستمد من شريعة الله سبحانه وتعالى ، ولا يمكن تحقيق أهدافهم التعاونية دون منهج مرسوم ومحدد بكل الدقة والتنظيم ، فالله سبحانه وتعالى يقول " **وتعاونوا على البر والتقوى**"(**) **ويجمع الفقهاء على أن تقديم " البر " على " التقوى " معنى رفيعاً من معاني الحياة المتكاملة.**

(*) نرجو من الراغبين في مزيد من الإطلاع الرجوع إلى المراجع الآتية :

- The Role of Strategic Alliances in Cooperative Organizations By Jerry Dermer Ottawa : Canadian Cooperatives, 1993.
- Governing The Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action, By Elinor Ostrom, Cambridge University Press, 1990.
- " Trends in Cooperative Theory" By Jerker Nillson in J. Laurinkar, Cooperatives Today : Selected essays from selected fields of cooperative activities, International Cooperative Alliance, Geneva, 1986.

(**) سورة المائدة آية ٢.

ولعل تفسير الفقهاء لمفهوم " البر " في الإسلام يعتبر أفصح وأبلغ بيان لتأكيد ما وصل إليه الكثير من علماء الإسلام من أن التعاون كفلسفة وتطبيق ، إنما يستمد الكثير من تعاليمه وقيمه ومبادئه من شرائع السماء ، فالتعاون أساساً يدعو إلى الأخلاق والسلوك الإجتماعي الرفيع والحب والإخاء والمساواة المقترنة بالعدالة ، في إطار من روح الأخوة والود والإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل إعتبار.

وتعتبر التنظيمات التعاونية في شتى أنحاء العالم المتقدم من أهم المنشآت التي يتحقق من خلالها تحسين الشئون الإجتماعية والإقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين الذين يتضامنون في إطار من المشاركة(*) الصادقة والعلاقات الإنسانية الرفيعة لتحقيق مبدأ (**وحدة المصالح الإجتماعية والإقتصادية المشتركة**).. ومن هذا المعنى فإن المواطنين يعبئون جهودهم من أجل تحقيق هذا الصالح المشترك بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ،ويحرصون حرصاً تاماً على أن لا تتدخل الإختلافات المذهبية أو السياسية في النشاط الإجتماعي أو الإقتصادي للتنظيمات التعاونية.

وتؤمن الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم بالدور الخلاّق الذي يمكن أن يؤديه **العضو التعاوني المستنير** ، **والقوى الوظيفية القادرة والمؤمنة بالتعاون** ، ومن أجل ذلك وضعوا لأنفسهم شعاراً " **أعدوا التعاونيين قبل إنشاء التنظيمات التعاونية** " فالتعاونيون يؤمنون بأن الإستثمار في التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، إستثمار إقتصادي ، يدفع ويُطوّر المستوى الحضاري للشعوب وعمليات الإنتاج .. **بل إن هناك إجماعاً بينهم على أن العائد المالي من التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم إذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الإستثمار المالي في مجال النشاط الإقتصادي.**

---

* **Pleas read :**
  - Beyond Bureaucracy By Warren Bennis, N.Y. McGraw-Hill, 1993.
  - Cooperation : The Basis of Sociability By Michael Argyl, London : Routledge, 1991.
  - From the Ground Up : Essays on Grasssroots and Workplace Democracy, By George Benello, Boston : South End Press, 1991.

كما وأن التنظيم التعاوني السليم لأي مجتمع من المجتمعات يهتم بقضايا الإنسان من المهد إلى اللحد ، ويضع في إعتباره النظرة الشاملة للحركة التعاونية ككل ، في إطار من النظرة العلمية التي تنطلق من الظروف البيئية والتي تضع في مقدمة واجباتها تأمين التطور الدائم للإنتاج التعاوني وتحسين نوعيته إستناداً إلى تقدم العلم والتكنيك ، **وفي إطار التنمية الشاملة والمتواصلة والتي تضع في أولويات إهتماماتها ظروف البيئة ، والحاجات المستقبلية للأجيال القادمة.**

ويستهدف التنظيم التعاوني من وراء ذلك ، ليس فقط إشباع حاجات أعضاء التنظيمات التعاونية ، بل أيضاً إشباع حاجات الشعب الآخذة في الإزدياد ، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أوجه النشاط التعاوني خاصة وأن التنظيمات التعاونية تواجه منافسة عاتية من القطاعات المناظرة الأخرى ، وعلى وجه الخصوص " الشركات المتعددة الجنسيات " والتي يهدد نشاطها التعاونيات ، ولذلك وجدنا أن الحلف التعاوني الدولي قد أضاف مبدأ جديداً إلى المبادئ التعاونية وهو " **مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي** ".

التعاون وهدف عربي عام :

وإذا كان لنا أن نستبشر خيراً في مستقبل الحركات التعاونية في وطننا العربي ، فممالاشك فيه أن هناك حقائق ينبغي أن نحرص جميعاً على الإعداد لها وحسن تنفيذها ، ومن بين هذه الحقائق التأكيد على أن **مناقشة مبادئ التعاون في إطار المتغيرات العالمية تستهدف مراعاة الإعتبارات الآتية :**

١) **يجب أن يُعتبر إنشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في الدول العربية ، ووسيلة لتحقيق التقدم الإنساني ، وعليها أن تستفيد من مبتكرات عصرها التي تضيف إلى تدعيم كيانها الإجتماعي والإقتصادي.**

٢) وبصفة خاصة ، فإن التعاونيات يجب إنشاؤها وتطويرها كوسيلة لما يلي :

أ) تحسين الأوضاع الإقتصادية أو الإجتماعية والثقافية للأفراد بصفة عامة ولذوي الموارد والفرص المحدودة بصفة خاصة ، وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والإبتكار لدى هؤلاء الأفراد.
ب) زيادة الموارد الرأسمالية الشخصية والقومية عن طريق تشجيع الإدخار والقضاء على الربا وإستخدام الإئتمان إستخداماً سليماً.
ج) خدمة الإقتصاد بتوفير درجة متزايدة من السيطرة الديموقراطية على النشاط الإقتصادي وبتوزيع الفائض الإقتصادي توزيعاً عادلاً.
د) زيادة الدخل القومي ، وحصيلة الصادرات والعمالة عن طريق إستثمار الموارد المتاحة إستثماراً أفضل وأكمل ، وذلك على سبيل المثال في تنفيذ نظم التنمية الزراعية التي تهدف إلى إستغلال أراضي جديدة في الإنتاج ، وفي إنشاء وتطوير المصانع الحديثة التي تقوم بتصنيع خامات محلية ، والتي يُفضّل أن تنشأ على أساس الإنتشار في أكبر عدد من المناطق بدلاً من تركيزها في مكان واحد أو في عدة مناطق قليلة.
هـ) تحسين الظروف الإجتماعية ، وتلبية إحتياجات العلاقات الأسرية ، وإستكمال الخدمات في بعض المجالات مثل الإسكان ، الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المواصلات حيثما كان ذلك ملائماً.
و) المعاونة في رفع مستوى المعلومات العامة والمعلومات الفنية لأعضائها.

ومن واقع تجارب الأمم **كما يعلنها الأمين العام للأمم المتحدة في تقريره الذي يعرضه على الجمعية العامة كل سنتين** ، فإن التعاونيات تقوم بدور على جانب كبير من الأهمية في التنمية الإجتماعية والإقتصادية.

ومن أجل هذا ، فإن ملايين المواطنين في عالمنا العربي المعاصر الذين يتطلعون إلى حركة تعاونية نظيفة تأخذ بيدهم إلى أعلى المستويات ، كفاية في الإنتاج وعدالة في التوزيع ، على أساس العمل العلمي المنظم والإدارة العلمية الناجحة .. ليدركون ، إدراكهم لآمالهم التي يتطلعون إليها ، أن قاعدة النجاح في هذا كله هو التعليم التعاوني من القاعدة حتى القمة ، تخطيطاً وتطبيقاً وتطويراً ثم تأثيراً في المجتمع الذي ينشأ فيه.

علينا أن ندرك أن تحقيق أهداف التعاون الإجتماعية والإقتصادية تتطلب مستوى عالياً من النُضْج الإجتماعي والأخلاقي ، ومن ثم يجب أن

نرتقي بالأفراد إلى المستويات الخلقية والمُثُل العالية الممكنة التي يتطلبها المجتمع التعاوني ، وذلك بنشر الدعوة التعاونية وبيان فلسفة التعاون وفكرته الإجتماعية التي تستمد قيمها من شريعتنا السمحاء التي تدعو إلى التعاون في إطار من الحب والأخوة الصادقة ، التي تدعونا إلى أن نُذكّر بما سبق وأوردناه في هذا البحث عن هجرة الرسول وصحبه من مكة إلى المدينة وقال فيهم الله سبحانه وتعالى ﴿ والذين تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالإِيمَانَ مِنْ قَبْلِهِم ، يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ ، وَلاَ يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ﴾.(*)

ولعل من بين أفضل الأسانيد التي نوردها في هذا المقام والتي توضح الآثار الطيبة لدعوة حب الإنسان لأخيه الإنسان في سبيل الله ، وفي إطار قيم الإسلام وأخلاقياته .. هذا الحديث الشريف : (**)

يقول الرسول عليه الصلاة والسلام : " هناك منابر من نور حول العرش .. يجلس عليها أشخاص وجوههم من نور ولباسهم نور .. ليسوا بأنبياء ولا شهداء .. يغبطهم الأنبياء والشهداء .. فقالوا من هم يا رسول الله ؟ .. قال : المتحابون في الله .. والمتجالسون في الله .. والمتزاورون في الله ".

علينا أن نرشد الأفراد إلى أن التعاون له أهميته وحيويته ومزاياه التي تتعدى مجرد المتاجرة ، **لأن الجانب الروحي في التعاون في حاجة إلى إيضاح ينتفع به الخاص والعام.**

لابد أن نبين للأفراد في المجتمع أن التعاون يُنقذ المجتمع من شرور الأفكار المبنية على الإيمان بالصراع الطبقي كضرورة حتمية ، وأنه إيجابي لا سلبي ، وَبَنَّاءٌ لا هَدَّام ، وهو لا يُنادي بمجرد الإصلاح مع بقاء الأوضاع ، بل يؤمن أن الأوضاع لن تتغير إلا إذا تَغَيَّرَ فهم الأعضاء للرسالة الحقيقية

(*) الآية ٩ : سورة الحشر.

(**) النسائي وهو صحيح.

للتعاون . فالتغير يأتي من داخل المجتمع عن طريق الأفراد الذين يتكون منهم المجتمع بحيث ينمو عدد المؤمنين به شيئاً فشيئاً حتى يشمل الأمة أو الدولة كلها دون مباغتة أو مفاجأة أو هزات.

وفي إيجاز فإن نظام التعاون الأمثل الذي يأمل التعاونيون أن يسود مجتمعاتهم يجب أن يتمشى مع المُثل الديموقراطية بكامل معانيها ، وأن يتمشى كذلك مع أسلوب الإنتاج الحديث بما فيه من مشروعات كبرى ، وأن ينجح في القضاء على مساوئ الرأسمالية وسيطرة رأس المال على الحكم ، وأن يخدم المجتمع كوحدة ، ولا يقتصر على خدمة فريق أو طائفة أو طبقة معينة ، كما يجب أن يتمشى مع الروح الديموقراطية في عدم وجود أي نوع من أنواع النفوذ الطبقي الرأسمالي وتخطيط الإنتاج على أسس تحقق الرفاهية للمجتمع عامة لا لطبقة خاصة.

هذه هي الإعتبارات المنطقية التي تتمشى مع الواقع والمستمدة من شريعة السماء وأثبتت التجارب التعاونية الناجحة أنها أخذت بهذه الإعتبارات وطبقتها ، **ولذلك تعتبر هي الإطار الفكري للديموقراطية الإجتماعية والإقتصادية التعاونية والتي على ضوئها توضع المبادئ التعاونية التي تحكم تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك إجماع على أهمية تقدير دور الحكومة في تأييد أو معارضة أي تغيير يطرأ على النظام الإقتصادي القائم ، بل من البديهي أن يكون لمركز الحكومة خلال مرحلة التطور كل الأهمية وبخاصة في الدول التي قطعت عدة مراحل من النمو والنضج الإقتصادي حتى أصبح النظام الإقتصادي فيها مرتبطاً ومتشابكاً مع الجهاز الحكومي في عدد من القطاعات والمصالح المتبادلة. ومن البلاهة أن نتصور أن التطور سيقع دون توجيه من الحكومة أو على الأقل دون الإلتجاء إليها لكي تصدر التشريعات اللازمة.

خلاصة الباب الأول

ألقى الباب الأول الأضواء على مفهوم التعاون ، موضّحاً أن الإنسان مدني بطبعه ، وأنه إجتماعي بفطرته ، ولا يَسْهُل عليه أن يعيش منعزلاً عن غيره من الأحياء ، ولا يستطيع أن ينهض منفرداً بكل مطالب الحياة ، وأن الحركة في الأرض أوسع من أن تتحملها الطاقة النفسية لفرد واحد ، ومن أجل ذلك فإن الأديان السماوية جميعاً تدعو إلى التعاون ، وتدعو إلى أن يسمو به البشر وتوجيه جهودهم بالتعاون نحو الخير سواء في جوانبه المادية أو المعنوية.

ويوضّح التطور التاريخي أن المبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات لم تكن في بداية إنشاء التنظيم التعاوني الناجح مواداً قانونية مُسجّلة في قائمة ، وإنما كانت مَطوية ضمن النظام الذي أسسوا به أول جمعية عام ١٨٤٤ ، وهذه الجمعية حققت نجاحاً مُذهلاً نتيجة لإنتفاعها بدروس الماضي وتجنُّبْ أخطائه ، وإعتمادها على نفسها ، وسيرها في طريق النمو الحثيث والبناء المستقر ، وأدّى هذا إلى قيام العلماء والباحثين إلى السعي نحو معرفة أسباب هذا النجاح وإستنبطوا من البحوث التي أجروها ما أطلقوا عليه مبادئ التعاون ، ومن بين من بحثوا في ذلك جورج جيكوب هولي أوك ، وأكلاند وجونز ، وت. و. ميرسر ، وجميعهم رجعوا في بحوثهم إلى النظام الذي أسّس به رواد روتشديل جمعيتهم الأولى وحددوا فيه أغراضها وخططها والأسلوب العملي الذي طبقوه.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية رأى الحلف التعاوني الدولي أنه ينبغي مراجعة المبادئ التعاونية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات وذلك في ضوء المتغيرات العالمية التي حدثت ، حيث حدثت تغيُرات في العلوم التطبيقية ، خاصة في علوم الإدارة ، وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات وتعدى ذلك إلى الإسهام في

تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل إطار نظام إقتصادي آخذ في التوسُّع يعتمد على رأس المال الكبير والأيدي العاملة المُدَرَّبة ، الأمر الذي دعى الحلف التعاوني الدولي إلى تبَنّي أشكال تنظيمية جديدة تُناسب الظروف التي كانت قائمة مع الأخذ في الإعتبار إحتمالات النمو والتوسُّع في المستقبل.

ومسايرةً للمتغيرات العالمية المتلاحقة دعى الحلف التعاوني الدولي إلى العديد من المؤتمرات الدولية للنظر في هذه المتغيرات وإيجاد الحلول المناسبة لمقابلتها ، ولعل من بين الموضوعات التي أثارتها هذه المؤتمرات موضوع القيم الأساسية للتعاون ، فقد أبدى جميع من شاركوا في هذه المؤتمرات أن عمل الحركة التعاونية في تطورها من أجل مقابلة المتغيرات التي تحيط بها ظلَّ حتى الآن مُركِزاً على الميادين الإقتصادية والتثقيفية والتعليمية التي ترتبط بحُسن أداء الوظائف لتحقيق إنتاجية عالية ، وطالبوا بأن هذا الإهتمام ينبغي أن يصاحبه إهتمام مماثل بالعمل الإجتماعي حيث أن العمل الإجتماعي كان من بين أهم مقومات الفكر التعاوني منذ إنشائه ، ومن خلال العمل الإجتماعي طالبوا ببعث القيم الأساسية للتعاون من جديد ، وبذلك تجمع المنظمات التعاونية بين الحُسنيين ، جودة الأداء وجودة المعاملات ، وأسفرت جهود التعاونيين عن إصدار بيان من الحلف التعاوني الدولي في المؤتمر العام للحلف الذي إنعقد في مانشيستر في عام ١٩٩٥ عن " الهوية التعاونية " تضمن تعريف عن الجمعية التعاونية ، وقيمها ومبادئها في إطار المتغيرات العالمية.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الحلف أجرى العديد من المتغيرات في هياكله ، وبموجب هذه المتغيرات أصبح للحلف التعاوني الدولي الحق في دعوة المؤتمر التعاوني الدولي بحيث يضم جميع الأعضاء المنضمين للحلف والمهتمين بشئون الحركة التعاونية ، أما الجمعية العمومية فتنعقد كل سنتين ، والجمعيات الإقليمية تنعقد كل سنتين بالتناوب مع الجمعية العمومية العامة ، أخذاً في الإعتبار أنه أصبح الآن يوجد أربع جمعيات عمومية إقليمية ، واحدة لأوروبا ، وثانية لمنطقة آسيا والباسيفيك ، وثالثة لأفريقيا ، ورابعة للأمريكتين.

تنبيـــه

* إحرص على تفهُّم وإستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
* إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
* يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية

قضايا للمناقشة
خاصة بالباب الأول

١) تناول بالشرح والتعليق مفهوم التعاون ، موضّحاً لماذا تدعو جميع الأديان السماوية إلى التعاون والإيمان به ، وأن يوجّه البشر جهودهم بالتعاون نحو الخير سواء في جوانبه المادية أو المعنوية.

٢) " توضّح المراجع العلمية التي بحثت في مبادئ التعاون الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات ، أن جميع العلماء والباحثين رجعوا إلى النظام الذي أسّس به رواد روتشديل جمعيتهم الأولى ".

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً رأي بعض هؤلاء العلماء ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالنتائج التي إستنتجوها.

٣) " أوضح الحلف التعاوني الدولي في تقريره الصادر عن عام ١٩٦٦ أن التنظيمات التعاونية عليها – في إطار المتغيرات التي حدثت منذ نهاية الحرب العالمية الثانية – عليها أن تتبنّى أشكالاً تنظيمية جديدة تناسب

الظروف التي كانت قائمة ، مع الأخذ في الإعتبار إحتمالات النمو والتوسّع ".

ناقش العبارة السابقة ، موضّحاً رأي تقرير الحلف ، ورأيك الخاص في ضوء دراساتك للعلوم الإدارية.

٤) *" طالب التعاونيون في عديد من المؤتمرات التي عقدوها ببعث القيم الأساسية للتعاون ".*

أذكر خُلاصة الجهود التي بذلوها ، وما أسفرت عنه هذه الجهود.

٥) *ناقش في ضوء دراساتك للعلوم التعاونية والإدارية المتغيرات الهيكلية التي أجراها الحلف التعاوني الدولي ، ورأيك الخاص في الإجتماعات الإقليمية للحركة التعاونية في العالم.*

٦) *أذكر بعض المراجع الأجنبية وأسماء مؤلفيها ، والموضوعات التي تناولوها ، وسنوات إصدارها ، مع توضيح مدى إرتباطها بموضوعات الباب الأول من هذا المرجع.*

الباب الثاني
المنظمات التعاونية والبحوث الإرشادية

إيضـــاح

ينبغي على المنظمات التعاونية أن تهتم بالبحوث الإرشادية التي ترتبط بنشاطها ، بالإضافة إلى تبادل الخبرات التي تستهدف تكامل المعرفة والإستفادة من التطورات التكنولوجية والإنتاجية والخدمية ، وهذا الأسلوب مُتعارف عليه في الدول التي وصلت إلى ما وصلت إليه الآن من تقدُم ، ومثل هذه الخطوات التي إتَّبعها من سبقنا تفرض علينا أن نُحسن الخُطى نحو الإستفادة من البحوث الإرشادية التي ترتبط بنشاط الحركات التعاونية لتجديد وإعادة تنظيم هياكل الإنتاج وأساليبها بحيث نتخطى مرحلة الإنتاج التي نَتَّبعْ فيها نظام شراء حق المعرفة ، بل ينبغي أن نملكْ القدرة على الإبتكار وتهيئة المناخ العام الذي يسمح بإعداد التشريعات وتوفير الإمكانات والحوافز وتطوير إدارات البحوث حتى يُمكن تحقيق نمو حضاري جدير بماضينا والجهود التي تُبذل من أجل الإصلاح الإقتصادي ، وإقامة المشروعات العملاقة التي تستهدف حياةً أفضل للأجيال القادمة بإذن الله.

وفي إطار المفاهيم السابقة ينبغي وضع القواعد التي يُمكن من خلالها حُسن إختيار التكنولوجيا المناسبة التي تتوافق مع طبيعة النشاط التعاوني وظروف المجتمع ، بالإضافة إلى آليات التنفيذ التي ينبغي تطبيقها في إطار حُسن إعداد الكوادر وإعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من خطة التكنولوجيا المحلية ، وخطة تأصيل مفهوم الإرشاد العلمي والصناعي والزراعي والخدمي بصفة عامة ، وعلى وجه الخصوص التوعية الدائمة بالأساليب المناسبة للقاعدة العريضة من قطاعات النشاط التعاوني الزراعي والإنتاجي والإستهلاكي والسكني والثروة المائية.

الفصل السادس
المناخ الملائم للتنمية التعاونية

مقدمـــة :

تعتبر التعاونيات في معظم الأقطار النامية أدوات للتنمية لها دور(*) تؤديه في الخطط القومية المرسومة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية. **ولا تُترك التعاونيات عامة لتنمو بنفسها تدريجياً وبطريقة تلقائية دون تخطيط ، فهذا وضع لا تقبله الحكومات المعنية بتعبئة كل الموارد البشرية الضرورية لبناء** الإقتصاد القومي ، **خاصة وأن الحكومات تهتم بتخصيص** الموارد المالية وغيرها من الموارد التي تُعاني فيها نُدرة لمختلف القطاعات التي يُنتظر أن تُسهم إسهامات محددة وملموسة في التنمية القومية ، وتعتبر التعاونيات في معظم دول العالم قطاعاً من قطاعات الإقتصاد إلى جانب القطاعات الأخرى ، ويُسند إليها دور في خطط وزارات التخطيط القومي والمالية ، **فإذا لم تستجب التعاونيات أو لم تستطع أن تتلاءم مع هذا الموقف فلا يحتمل أن تأخذ نصيباً من الموارد وإجراءات المساندة التي تساعدها على البقاء والإزدهار** وحتى إذا ناسبت الموقف العام للتنمية القومية ، فليس حتماً أن يقدم لها المخططون دائماً التأييد الكافي الذي يُمكنها من القيام بالمهمة المسندة لها.

وأصدرت منظمة العمل الدولية توصياتها رقم ١٢٧ (**) لعام ١٩٦٦ التي أيدها أكثر من ١٠٠ قطر لها نظم سياسية مختلفة ، وتعترف هذه التوصيات بدور التعاونيات والتركيز عليها ، ويدل على ذلك عنوان التوصيات ذاتها وهو " **توصية بشأن دور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية بالدول النامية** ، وأول هذه التوصيات التي جاءت في الفقرة الثانية تنص على أنه " **يجب إعتبار إنشاء ونمو التعاونيات كأحد أهم أدوات**

---

* قدم بحثاً في هذا الموضوع : " ل. أ. بيكيت ، فرع التعاون بمنظمة العمل الدولية " في الندوة العلمية التي عقدتها الوكالة الدولية الأمريكية للتنمية التعاونية لما وراء البحار في أكتوبر ١٩٨٥ بواشنطن وذلك بمناسبة إنعقاد الحلف التعاوني الدولي لأول مرة في الولايات المتحدة ، وحضرناه وشاركنا في بحوثه ممثلين للجمعية المصرية للدراسات التعاونية والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، وألقينا بحثاً في هذه الندوة بعنوان : " مشكلات التعاون " نشرناه في مرجعنا الذي أصدرناه تحت عنوان " نحو بنيان تعاوني سليم" ، وقد إستفدنا من حضورنا هذه الندوة العلمية في هذا البحث.

** **نوجه نظر الدارسين إلى أننا سنورد في نهاية هذا المرجع هذه التوصية باللغة العربية والإنجليزية نظراً لأهميتها القصوى في حُسن تنظيم وإدارة التعاونيات (الفصل رقم ٢٢ من هذا المرجع).**

التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتقدم الإنساني في البلاد النامية ، وتأتي الفقرة ٤ من التوصيات بقاعدة أساسية هي : " **يجب على حكومات الأقطار النامية أن تصوغ وتنفذ سياسة تتلقى التعاونيات بموجبها عوناً وتشجيعاً ذا طبيعة إقتصادية أو مالية أو فنية أو تشريعية أو أي صفة أخرى دون أن يؤثر ذلك على إستقلالها** ".

ويبدو من ذلك أن **إيجاد مناخ ملائم بالأقطار[*] النامية Creating a Favourable Climate For Cooperative Development In Developing Countries ، بحيث يسمح هذا المناخ الملائم للتعاونيات بتأدية دور فعّال في الإقتصاد القومي ، وإيجاد مثل هذا المناخ إنما هو من أهم مسئوليات الحكومات ، وتشمل هذه المسئولية صياغة وتنفيذ السياسات والتشريعات والبرامج التي تسمح بحرية تكوين الجمعيات بل وتشجعه ، وتنشر وتحمي الصفات الأساسية المميزة للتعاونيات (العضوية الإختيارية ، الإستقلال في صنع القرار ، الإشراف الديموقراطي ، العدالة في توزيع المنافع) ويجب أن تتجه تلك الإجراءات الحكومية إلى تشجيع إنشاء وإدارة ونمو العدد الكافي من التعاونيات في إطار الأساليب العلمية الواجب إتباعها في هذا الشأن :**

بعض مواطن المشكلات : Some General Problem Areas

من العقبات الرئيسية التي تواجه التنظيمات التعاونية في الدول النامية أن نظرة الحكومة لدور التعاونيات في التنمية القومية ، ووظائفها المعينة لا تتفق دائماً مع نظرة أعضاء التعاونيات وأولويات إحتياجاتهم الخاصة ، ومن **هذه الحقيقة يمكن القول أن من أهم الإعتبارات التي يجب مراعاتها عند تهيئة المناخ المناسب للتنمية التعاونية ، التنسيق والتوفيق بين قضية تنمية**

* قد يكون من المفيد للراغبين في التعمّق في دراسة هذا الموضوع أن يرجعوا إلى :
Climate for Co-operative Community Development, Report to the Federal Provincial Task Force on The Role of Co-operatives and Government in Community Development. Saskatoon: Centre for the Study of Cooperatives, 1992.

التعاونيات كما يراها المخططون وصانعوا السياسة الحكوميين وبين الإحتياجات التي يشعر بها أعضاء التعاونيات أنفسهم.

وتوجد بلا شك مشكلات عديدة في تكوين التعاونيات الحقيقية التي يتم إنشاؤها وفقاً للأصول العلمية التعاونية ، وتدل الدروس المستفادة من التجارب على أن إنشاء مثل هذه التعاونيات عملية أطول مدى مما كان يُظن في السابق ، ولذا **قد تنشأ مشكلة فيما يختص بالتوقيت حيث أن حكومات العالم الثالث تستعجل بناء إقتصادياتها** ، ولها في ذلك كل الحق ، ويبرز هنا سؤال مؤداه إلى أي مدى تمضي الحكومة بقبول المدة الطويلة نسبياً واللازمة لإنشاء التعاونيات الحقيقية وفترة حضانتها البطيئة مع الحاجة الماسة إلى التنمية العاجلة ؟.. **ويرجع الحكم في ذلك إلى المناخ والوجه السياسي للقطر المعني** ، ويبدو أن الأقطار النامية تتراوح في ذلك وفقاً لما تكون عليه أحوال القطر الإجتماعية والإقتصادية والسياسية بحيث تجعل إقامة التعاونيات الحقيقية في كثير من هذه الدول أمراً مستحيلاً تماماً !.. أو أن المناخ الذي يحدث فيه هذا الإنشاء غير صالح بحال من الأحوال ، **وغالباً ما تتعرض التنمية التعاونية الحقيقية أيضاً إلى تغيرات سياسية تأتي فجأة وتؤدي إما إلى إنهاء كل أمل في تنمية تعاونية ناجحة أو إلى فتح إمكانيات جديدة أمام هذه التنمية بحسب طبيعة ونوعية هذه التغيرات..!..**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه نظر الباحثين والدارسين أنه قد جاء في نتائج دراسة أعدها معهد بحوث التنمية في الأمم المتحدة عام ١٩٧٢ عن " التعاونيات كعوامل للتغيير " أن التعاونيات تكتسب من المجتمعات القائمة ما فيها من صفات حسنة أو سيئة. وأنها لا تؤدي وظيفة " عامل تغيير Change agent " في المجتمع ، إلاّ إذا بُذِل الجهد لتوعيتها وتثقيفها وتعليمها(*) وتسود بعض الأفكار الخاطئة عن التعاونيات تؤدي إلى إلقاء اللوم عليها في حالة الفشل ، مع أن هذا اللوم كان يجب توجيهه إلى جهات أخرى (التي تتولى تخطيط التنمية غالباً).

* Teaching Smart People How to learn by Chris Agyris, Harvard Business Review, May 1991.

ومن هذه الأفكار الخاطئة ما يأتي :

- أن التعاونيات يمكنها تحقيق النجاح حتى لو كانت الظروف الخارجية كلها غير ملائمة لها.
- عدم الإقتناع بأن التعاونيات بطيئة النضج شأنها شأن المنظمات الشعبية الأخرى ، ولا تبقى وتزدهر كمؤسسات مساعدة ذاتية حية إلا من خلال عملية النمو المستمر العادية **وليس من خلال عملية تعجيل النمو التي تفرض عليها بتأثير ضرورات موقف يجعل التنمية أمراً عاجلاً** (كما في كثير من مشروعات التوطين التي تشرف عليها الحكومة).
- أن التعاونيات تنجح ولو أسندت إليها واجبات تفوق قدراتها الإدارية !.. ، ولا يعتبر أعضاء التعاونيات الكفاءة الإدارية من بين الإحتياجات ذات الأولوية.
- أن المشروعات التعاونية يمكنها النجاح حتى ولو كان عامل المخاطرة كبيراً وليست لها القدرة على التحكم فيه !..
- **أن الإعتماد على الذات ضمان أكيد وتلقائي للنجاح وعدم فهم أن الإعتماد على الذات وحده لا يُحقق النجاح ، بل إن التعاونيات لا تستطيع – كغيرها من المشروعات – أن تزدهر في غياب التدابير التي تساندها وتساعدها.**

عناصر المناخ المواتي: Elements of a Favourable Climate

التشريع Legislation :

إذا رجعنا إلى توصيات منظمة العمل الدولية رقم ١٢٧ مرة أخرى لوجدنا الفقرة ١١ تنص على أنه " **يجب أن تتوافر قوانين أو تشريعات تصدر خصيصاً مُوضّحة إنشاء وعمل التعاونيات وحماية حقها في أن تعمل على أساس قواعد تتساوى فيها على الأقل مع أشكال المشروعات الأخرى** .." وتدعو التوصيات أن يتضمن التشريع حماية التعاونيات وصفتها الحقيقية إلى أن يتضمن القانون نفسه " **تعريفاً للجمعية التعاونية يبين صفاتها المميزة الجوهرية** .. ".

ومن المهم أن تؤدي التشريعات التعاونية دوراً أقرب إلى التطوير والتنمية والتسهيل منه إلى مجرد التنظيم والأمر ، وتميل الإجراءات القانونية بطبعها إلى شئ من التعقيد ، لكنها **يجب أن تُبَسَّط بالنسبة للتعاونيات(*)** ويُضفي عليها صبغة عملية حتى لا تعوق إنشاء وتطور التعاونيات ، ويجب أن تخضع التعاونيات للرقابة والإشراف كغيرها من المشروعات التي يشترط فيها التسجيل ، **لكن الإشراف المغرق في الجمود والصرامة قد يؤدي إلى الإخلال بإستقلال التعاونيات وبسط سيطرة الحكومة عليها بلا ضرورة** ، وتقترح توصيات منظمة العمل الدولية المشار إليها أن **تُسند مسئولية الإشراف إلى إتحاد تعاوني كلما أمكن ذلك بإعتباره الوضع الأمثل.**

وينبغي أن تتضمن التشريعات التعاونية – بوصفها إجراءات للتيسير – أحكاماً خاصة بإنشاء الإتحادات بأنواعها كي يستفيد أعضاء التعاونيات إستفادة كاملة من إنشاء هياكل رأسية تؤدي إلى منافع متزايدة من القيمة المضافة في مختلف مستويات الأنشطة التعاونية.

ومن المهم أيضاً أن تُنَظِّم التشريعات الوضع القانوني للجماعات غير الرسمية والجماعات شبه التعاونية أو ما قبل التعاونية على المستوى المحلي ، وهي جماعات أخذت تنتشر وتتعدد وتكتسب شعبية ، ويعوق عدم الإعتراف بوضعها القانوني حقها في البقاء لأنها تُحْرَم من الإستفادة من التمويل ومن إبرام الإتفاقات التعاقدية.

سياسات التنمية Development Policies :

يجب أن يُصاحب إسناد دور للتعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، إصدار إجراءات للمساندة والمساعدة تُمكّن التعاونيات من القيام بهذا الدور بكفاءة ، ويجب أيضاً في نفس الوقت وضع القواعد اللازمة

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين ، ويبحث أولهما في خلق المناخ الملائم ، والثاني في البُعد عن البيروقراطية.

- Creating a Favourable Climate and Conditions for Cooperative Development in Asia : International Labour Office, Geneva, 1994.
- Beyond Bureaucracy by Warren Bennis : N.Y. McGraw-Hill 1993.

لإنشاء الأنواع المختلفة من المنشآت بحسب رغبة الأعضاء (جمعيات شبه تعاونية ، تعاونيات وحيدة الغرض ، تعاونيات متعددة الأغراض ، تعاونيات خدمات ، تعاونيات إنتاجية ، وغير ذلك) ، ويجب ألا تُسند إلى التعاونيات أو شبه التعاونيات أنشطة في مستوى معين تفوق قدرات إدارتها عند هذا المستوى.

وتتخذ إجراءات(*) المساندة أشكالا عديدة ومتنوعة بحسب النشاط الإقتصادي ، وإذا أخذنا في الإعتبار الأنشطة المعتادة التي تقوم بها التعاونيات في الأقطار النامية فإن هذه الإجراءات تشمل :

أ) البنية الأساسية :
(مثل الطرق ومشروعات الري التي تدار بكفاءة).

ب) التمويل :
- الحصول بشروط معقولة على رأس المال اللازم لأغراض التنمية والتشغيل.
- وجود مشروعات إئتمان تتضمن حوافز وتتجنب الإستغلال وتآكل الدخول بسبب أسعار الفائدة الباهظة ، ويجب بدء هذه المشروعات في بداية النشاط التنموي ، إذ يصعب إدخالها في مرحلة متأخرة بعد أن ترسخ أقدام مشروعات الإئتمان الخاصة.
- إنشاء نُظم إئتمان تعاونية(**) ذات مرونة كافية لتحل محل مقرضي النقود أو التجار ، ويجب أن تتضمن أيضاً الإقراض للأغراض الإستهلاكية والإجتماعية.
- مساعدات مالية من مصادر حكومية أو شبه حكومية توجَّه من خلال بنك تعاوني قومي أو مؤسسة تعاونية مركزية أخرى –

---

* Cooperatives and The State : Partners in Development, by Alf Carlsson, Institute of International Education : Stockholm University, 1998.

** للراغبين في التعرف على نُظم الإئتمان التعاونية ، يمكنهم الرجوع إلى مرجع الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير "الإدخار والإئتمان التعاوني" ، الناشر : مكتبة عين شمس ، عام ٢٠٠٠.

عندما لا يوجد البنك - على أن تكون هذه المؤسسة قادرة على تَحَمُّل مسئولية حُسن إستخدامها وسدادها.

- **إجراءات لتشجيع المدخرات وتعبئة رأس المال التعاوني.**

ج) **مستلزمات الإنتاج :**

- توافر مستلزمات الإنتاج بأسعار معقولة.
- مراكز بحوث تنتج بذوراً ذات إنتاجية عالية - أسمدة ومبيدات فعالة.
- خدمات إرشادية متوافرة.

د) **آلات زراعية وخدمات ومعدات إنتاجية (حرفية) :**

- دراسات جدوى عن العائد الإقتصادي لإستخدام الآلات عند مستويات الأجور المنافسة.
- توافر الوقود ، وقطع الغيار ، وتسهيلات الإصلاح.
- توافر المواد الخام.
- تمويل الشراء.

هـ) **توزيع السلع الإستهلاكية :**

- تخصيص كميات كافية من السلع الضرورية للتعاونيات وإمدادها بها بإنتظام **خاصة السلع الخاضعة لنظام الحصص عند نقص المتوافر منها.**

و) **خدمات تسويقية :**

- نظم تسويق وسياسات تسعير تكفل عائداً إقتصادياً للأعضاء وللتعاونيات.
- إذا كُلفت التعاونيات أو أُجبرت بموجب نظم التسويق الحكومية كي تتحمل مخاطر لا سلطان لها عليها أو لا يدركها الأعضاء

ولا يريدون تحملها ، **فيجب تعويض هذه التعاونيات بإعانات حكومية أو بإجراءات أخرى تؤدي إلى تقليل مثل هذه المخاطر.**

- توافر منشآت التجهيز والتصنيع ويُفضّل أن تدار تعاونياً.

ز) **خدمات إستشارات إدارية وتدريب :**

- **ترجع مشكلات هبوط أداء التعاونيات غالباً إلى قصور في الإدارة الداخلية ، وقلة التدريب الإداري** ، وترجع هذه بدورها إلى عوامل خارجية عادة مثل نقص الخدمات الإستشارية الإدارية **وعدم كفاية مُقّومات التدريب.**
- **الخدمات الإستشارية الإدارية** : يجب أن يقل التركيز نوعاً على الضبط والإشراف **ويزيد على الممارسات الإدارية الفعَّالة** ذات الكفاءة مع قلة التكاليف ، **ويفضل أن يتم ذلك من خلال مراكز خدمات إدارية(*) تعاونية** ، وتدعو الحاجة أيضاً إلى **خدمات إستشارية فنية** فيما يتعلق مثلاً بتشغيل وصيانة المعدات.
- التدريب : ويجب أن يشمل :

تطوير وتنمية المهارات الإدارية والفنية - التثقيف لخلق الوعي والفهم ، ويجب أن يوجه أساساً إلى أعضاء مجلس الإدارة ، وإلى موظفي التعاونيات وإلى أعضائها ، ويجب أن يهتم التدريب بالنسبة للقاعدة العريضة من أعضاء التعاونيات في الدول النامية **بأقل درجات العلم بالقراءة والكتابة ، ويستخدم الوسائل السمعية والبصرية التي ينبغي العمل على توافرها** ، ويجب أن يشكل التدريب جزءاً لا يتجزأ من عملية تخطيط التنمية على كافة المستويات **بما فيها التدريب على الإدارة التعاونية والتدريب الحرفي كتدريب مشغلي الآلات الزراعية وغيرها من أدوات الإنتاج.**

---

* Cooperative Specificity and Determinants for Strategic Cooperative Management, by Daniel Cote. Saskatoon : CASC Proceedings, 1991.

ح) **المرشد التعاوني :**

قد يتولى الترويج التعاوني مرشد تعاوني **يعمل بالإدارة التعاونية في الحكومة أو في جهة** شبه حكومية (مثل جهاز الري) وقد يكون من العاملين في إتحاد تعاوني أو في هيئة غير حكومية ، ومهمته الترويج للفكرة التعاونية ونشرها بين الأعضاء المرتقبين ، والمساعدة في إنشاء التعاونيات ، وتقديم المشورة والتوجيه في التنظيم والإدارة ، وهناك أيضاً مهمة رقابية مثل مراجعة الحسابات ، والتأكد من الإلتزام بأحكام قانون التعاون واللوائح التعاونية.

شروط العمل :

يجب أن تُمثّل شروط العمل حافزاً للمرشد للعمل على الإسهام إيجابياً في تحقيق النفع للجمعية التعاونية وأعضائها من حيث تزايد الإعتماد على الذات وتحمُّل مسئولية إصدار القرار والإدارة كما يلي :

ويحسُن أن تتوافر في المرشد ما يأتي :

- سابقة عمل تدل على **عدم الميل إلى غرضٍ في النفس والإستمرار فيه ، والبعد عن المصالح الذاتية.**
- تدريب من نوع خاص لا يهدف إلى التَخَصُّصْ الفني فحسب بل يشمل أيضاً **العلاقات الإنسانية وكيفية بث الحافز على العمل ،** وتقسيم المسئوليات ، حيث يجب فصل أعمال الترويج للتعاون وتنشيطه ونشره عن أعمال الرقابة.
- ويجب أن يكون مدخل المرشد التعاوني في عمله تحقيق الإعتماد على الذات في التعاونيات وتَحَمُّل مسئولية صنع القرار.
- ويجب تقديم الإرشاد والتوجيه في المهام التي يستطيع الناس القيام بها بأنفسهم.

- ويجب إتباع منهج المشورة منذ البداية : فيكون التخطيط بالتشاور مع مجلس إدارة الجمعية التعاونية وأعضائها ، ويتبع مبدأ المشاركة في التنمية.
- يجب الإبتعاد عن التدخل المباشر في المهام التنفيذية حتى لا يتحول النظام الإئتماني مثلاً إلى مجرد أعمال تحصيل القروض.

وتشمل العناصر الأخرى الهامة اللازمة لتوفير المناخ الملائم للتنمية التعاونية **إجراءات خاصة يجب إتخاذها لخلق ظروف ملائمة للعمل التعاوني الذي يؤدي إلى نفع المجتمعات الأكثر فقراً**(*) ويجب أن يؤخذ في الإعتبار عند وضع هذه الإجراءات ظروف هذه المجتمعات التي تجعلها معرضة لكثير من المشكلات ، وإنتاجيتها المحدودة ، وإرتفاع نسبة الأمية فيها ، وقلة إحتكاكها بالإقتصاديات النقدية ، وإنخفاض المهارات الإدارية ، وقدرتها على الإستيعاب فيما يتعلق بالأنشطة الإقتصادية الممكن ممارستها ، **ويتطلب ذلك إتجاهاً ذهنياً كامل الوعي بالإعتبارات الإنسانية ، والثقافية ، مع إقامة مؤسسات مبسطة تركز إهتمامها على الإحتياجات الواقعية الحقيقية ، وتسهيلات إئتمانية ومالية موجهة ، وربط الإئتمان والتسويق والإجراءات الأخرى بالتقاليد المحلية ما أمكن** ، والبعد عن ممارسة ضغوط لا داعي لها من أجل القيام بأنشطة تجاوز مقدرة المجتمع على الفهم أو الممارسة أو ليست مما تدعو إليها الحاجة في المجتمع ، **ويجب إقامة علاقة خاصة مكثفة وحساسة فيما بين الجهة القائمة بالتغيير وبين الجمهور.**

وهناك هيئات أخرى غير الحكومة تستطيع الإسهام في إيجاد المناخ الملائم. ونختار هنا إثنتين لهما أهمية خاصة مثل الأهمية التي تراعيها منظمة العمل الدولية وهما منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال ، حيث تبيَّن

* أرجو أن أوجِّه نظر الباحثين إلى أهمية بعض الدراسات التي أصدرتها **منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالتعاون والدول الأفريقية** ، ويُمكن للباحثين أن يطلبوها من مقر منظمة العمل الدولية بجنيف بسويسرا ، وفيما يلي بعض هذه الأبحاث :

International Labour Office :

- (1993), Rural Savings Mobilisation by Co-operative Institutions and Its Impact on Local Development in Seven African Countries, Geneva.
- (1994a), Co-operative Development and Economic Structural Adjustment in Zimbabwe.
- (1994b), Co-operative Adjustment in a Changing Environment in sub-Sabaran Africa.
- (1995), Privatization of Co-operative Support Services in Eastern and Southern Africa.

لمنظمة العمل الدولية أن لهاتين المنظمتين دور هام في توفير مقومات التثقيف والتدريب ، وخدمات الإدارة والتوجيه والترويج ، والمساندة المالية والمادية الفيزيقية (مثل معدات وتجهيزات أماكن العمل) ، **أما التعاونيات التي يمكنها إجتذاب تلك المساندة إليها فهي تلك التي لها صلة مباشرة بتحسين أو حماية الدخول أي تعاونيات الإدخار والإئتمان والتعاونيات الإستهلاكية.**

أمثلة عملية مختارة A Selection of Practical Examples :

أ) تميل السلطات التي تتولى إنشاء المستوطنات الجديدة **إلى تنظيم عدد كبير من الخدمات وتوفيرها للمستوطنين** لِتُسَهِّل عليهم عبء السنوات الأولى من الإستيطان ولتضمن أن الإنتاج سوف يصل إلى أعلى مداه في أسرع وقت ممكن ، وإتباعاً لهذا الأسلوب عمدت السلطة المختصة بمشروع " **تنمية مهاويلي** " **في سيريلانكا Sri-Lanka** إلى الأخذ بزمام المبادأة وقامت مباشرة بنفسها ، أو عن طريق منظمات شبه حكومية أخرى ، **بتوفير خدمات الإئتمان وتوريد مستلزمات الإنتاج والتسويق ، ويحتمل أن تؤدي مثل هذه التصرفات إلى إثارة صعوبات عندما يراد مستقبلاً تنفيذ إنتقال المسئوليات إلى المستوطنين** أنفسهم من خلال تعاونيات تتولى إدارة وتشغيل هذه الخدمات.

ب) ويعتبر مشروع مهاويلي Mahaweli Scheme ، من ناحية أخرى ، نموذجاً طيباً على تشجيع إنشاء " **مؤسسات "مُبَسَّطة على أدنى مستوى في المجالات التي تبرر المصالح المشتركة قيامها فيها ، مثل مركز مياه مشترك يغذي عدداً من الأسر ، ذلك لأن مياه الري أهم موضوع في نظر المستوطنين ويعتبر فرصة جيدة لتجميع السكان وزيادة تماسكهم الإجتماعي بإسناد إدارة المياه إليهم بما تشمله من الإلتزام بعدالة التوزيع وصيانة المساقي والمصارف الحقلية والتغلب على المشكلات المحلية وإيجاد الحلول الملائمة لها.**

ج) **شكل إنشاء التعاونيات جُزءً أصيلاً في عملية تنمية الأراضي المستصلحة ومناطق الإصلاح الزراعي في مصر ، وفُرضت العضوية الإجبارية في التعاونيات على المنتفعين بهذه المشروعات** ، ويتلخص السبب الرئيسي لإنتهاج هذه السياسة التعاونية في أن **الحكومة رغبت في ضمان التنفيذ الصحيح والسليم لخطة إنتاجية شديدة الحيوية بالنسبة للمصالح القومية** وتقوم على حصص معينة من المحصولات الرئيسية كالقطن ، وعَيَّنت الحكومة بكل جمعية تعاونية موظفاً حكومياً ، **هو المشرف التعاوني** ، مهمته رقابة تنفيذ الخطة الإنتاجية **وأدى ذلك الإتجاه إلى أن ينظر أعضاء الجمعيات من المنتجين إلى هذه التعاونيات كأدوات حكومية ، فإعتمدوا كل الإعتماد على مبادرات المشرف الزراعي** ، ونشأت المتاعب عندما أريد للتعاونيات أن تنهض بنفسها وبمبادرات منها بتنفيذ مشروعات في مجالات مثل تسويق وتجهيز الفاكهة والخضر حيث لا توجد نظم حكومية(*) للإنتاج والتسويق.

د) زودت السلطات المستوطنين في " مشروع راهد " بالسودان Sudan ، بمجموعة كاملة من الخدمات الإنتاجية والتسويقية (بما فيها التجهيز) فيما يتعلق بالمحصولات النقدية مثل القطن والفول السوداني ، وقدمت السلطات أيضاً خدمات إنتاجية في مجال الخضر والفاكهة ، لكن خطة المشروع كانت تقضي بإنشاء جمعية تعاونية تتولى التسويق ، **وأبطأت الجمعية التعاونية كثيراً لأن معظم العناصر اللازمة لنجاحها كانت غير متوافرة ، ومثالها دراسات الجدوى التسويقية ، وطريقة تمويل النقل والمعدات ، وعدم وجود مقومات مُنظَّمة للتسويق والتجهيز ، وغياب كل حماية من المخاطر.**

---

* **هذه الآراء تُعبّر عن رأي الخبير التعاوني المشهور " ل. أبيكيت " ، وقد تناولناها بالنقد والتحليل في وقتها في الندوة العلمية التي عُقِدت في واشنطن عام ١٩٨٥.**
ويُمكن الرجوع إلى آرائنا بالتفصيل فيما يتعلق بتعاونيات الإصلاح الزراعي في مرجعنا بعنوان التطبيق التعاوني الإشتراكي – مكتبة عين شمس ، ١٩٧٢.

هـ) **يقول تشامبرز[*] عن مشروع المليون فدان في كينيا Kenya : " قصد من تعاونيات التسويق الإجباري ضمان تحصيل القروض من الأعضاء عن طريق الخصم من المستحق لهم لدى الجمعيات توفيراً لتكاليف الإدارة المرتفعة ..) ووقعت التعاونيات في متاعب جمة إذ إعتبرها الأعضاء وكالات حكومية نظراً للعلاقة بين تحصيل القروض والتسويق التعاوني ، وظهرت مشكلات أخرى منها مسألة عدالة الأسعار وهوامش الربح التي تُحددها المجالس الحكومية ، وتقلب الأسعار العالمية لبعض المحاصيل النقدية ، وعدم تخصيص أموال لتمويل مقومات التخزين ، وقصور التجهيز والتصنيع والنقل ، وعدم توافر المهارات الإدارية.**

و) وتعاني تعاونيات الميكنة الزراعية بمشروع الجزيرة في السودان مصاعب بسبب عدم التشاور مع قياداتها فيما يتعلق **بتخطيط إستخدام الآلات ،** وقد كان قرار شراء التعاونيات للحصادات Harvesters قراراً سليماً ومنطقياً في الأصل إزاء نقص هذه الحصادات بوجه عام ورغبة الأعضاء في أن يضمنوا حصاد محصولاتهم في الوقت المناسب ، ثم ظهرت المصاعب مع مرور السنين حين إنتهج مجلس الجزيرة سياسة **تجميع كل خدمات الحصادات وقام المجلس بتنسيق التخطيط بالتشاور مع إتحاد المستأجرين لا مع التعاونيات ،** ونشأ عن ذلك أن أستُخدمت **الحصادات التعاونية في الأراضي البعيدة أو في الأراضي منخفضة الإنتاجية ، وزادت عوامل أخرى من حدة هذه المصاعب ، فقد لوحظ نقص تسهيلات الصيانة والإصلاح ، وقلة عدد المديرين المحترفين والمشغلين والمدربين ، فأصبحت تعاونيات الحصادات غير إقتصادية وعجزت عن سداد القروض التي إقترضتها وإضطرت إلى التوقف عن العمل.**

ز) أوجب مشروع مناطق الإصلاح الزراعي بدلتا نهر بو في إيطاليا ، **العضوية الإجبارية على المستفيدين من المشروع** بأن يندرجوا في

---

* مشروعات الإستيطان في أفريقيا الإستوائية – دراسة عن التنظيم والتنمية – روتلاج وكيجان بول – ١٩٦٩.

عضوية تعاونيات الإصلاح الزراعي بقصد تيسير إنشاء هذه التعاونيات وإستقرارها ، وتثبيتاً لإستقرار هؤلاء المستفيدين أيضاً في تلك المنطقة ، **وقامت تلك السياسة على أساس أن هذا الإجبار تدبير مؤقت.** وظهر هذا الإتجاه أيضاً في موقف المسئولين بوكالة التنمية هناك ومشرفي الإرشاد ، وساعد على تحول التعاونيات من منشآت إجبارية من حيث العضوية إلى تعاونيات طوعية ذاتية الإدارة عوامل شتى **أهمها مساندة مشرفي الإرشاد لقضية المستفيدين ، والعناية الكبيرة التي بُذلت من أجل تدريب هؤلاء المستفيدين تدريباً عملياً لا على الفلاحة فحسب بل وعلى التنظيم والعمل التعاوني والمهارات الحرفية وإرتبطت العضوية الإجبارية بشراء الأرض وملكيتها ولكن بمجرد أن يسدد المنتفع كل إلتزاماته المالية في هذا الصدد يصبح حراً في أن يستمر أولاً يستمر في عضويته التعاونية ، واختار أغلب المستفيدين البقاء في التعاونيات ، وتحولت وكالة الإصلاح الزراعي إلى وكالة تنمية إقليمية كجزء من سياسة واعية نُفذت في المشروع** ، وإنتقل التركيز إلى **تطوير تعاونيات متخصصة كجزء من سياسة التنمية الإقليمية** ، وتعتبر التعاونيات المتخصصة منشآت ديموقراطية في صميمها وذات عضوية إختيارية ، وقد إنضم إليها كثير من منتفعي الإصلاح الزراعي الأصليين ، **ونتج عن التحول التدريجي من نظام الإصلاح الزراعي إلى نظام التنمية الإقليمية توسع في الأنشطة وبالتالي فرص عمل كثيرة للمشرفين الإرشاديين.**

ح) نُفذت خلال السنوات الماضية مشروعات رائدة لإنشاء بنوك للحبوب ومخازن للتقاوي في عدة أقطار بمنطقة الساحل الأفريقي (مالي ، النيجر ، بوركينا فاسو ، السنغال) **رغبة في تحقيق الإكتفاء الذاتي من الغذاء من خلال الإعتماد على النفس** ، وتبدو هذه البرامج مشروعات سهلة وبسيطة في النظرة الأولى ، لكنها **في الواقع معقدة وصعبة بالنسبة لمن ينفذونها وهم جمهور من الفقراء قليلي الدراية بالإقتصاد النقدي ، تتفشى فيهم الأمية بنسبة كبيرة ، وتقل قدراتهم الإدارية ، وتتملكهم التقاليد الجامدة ، وتنتابهم الشكوك إزاء التدخلات من الخارج** ، ولذا كان تناول هذه المشروعات ضرراً على طريقة التجربة

والخطأ ولمدة عدة سنوات بغية الوصول إلى المدخل الصحيح والصيغة السليمة لتلك البنوك والمخازن المُزمع إقامتها بين شعوب فقيرة في بلاد معرضة للجفاف ، لكن الفكرة ألهبت خيال المُخططين في أقطار مثل مالي ، النيجر ، بوركينا فاسو ، السنغال ، وتقترح الآن إجراءات **للبدء ببرنامج شامل وسريع لإنشاء شبكة قومية من تلك المخازن** ، ولم يتضح بعد كيف يمكن تحقيق هذا التوسع السريع مع المحافظة في نفس الوقت على الناحية الإختيارية وعنصر الإعتماد على النفس والتأكد من أن السكان المحليين قد أدركوا وتقبلوا فكرة هذه المخازن وأصبحوا على إستعداد للمشاركة.

ط) وفيما يتعلق بدور منظمات العمل في خلق المناخ المناسب نذكر أنه أنشئت في توجو Togo منذ عام ١٩٧٦ تعاونيات إستهلاكية بناءً على مبادرة من **الإتحاد القومي لعمال توجو**(*) غرضها توريد السلع الإستهلاكية في المناطق الحضرية بداية على أن تمتد بعد ذلك إلى المناطق الريفية ، وشملت المساعدات التي قدمها الإتحاد المساهمة في رأس المال المبدئي ، والإستثمار في مقرات المتاجر ، والتدريب على الإدارة ، وتثقيف الأعضاء.

ى) وتُبذل جهود في أندونيسيا على أساس تجريبي في بعض مناطق التهجير ، الغرض منها **إشراك الغرفة التجارية مباشرة في الأنشطة التجارية كمحاولة لتخفيف وطأة الإستغلال ولترشيد التسويق من خلال التعاونيات** ، وجوهر الموضوع قائم على فكرة أنه **يجب على القطاع الخاص التجاري أن يشارك في مسئولية تنمية مناطق** التهجير التي تتطلب برنامجاً شديد الأهمية من وجهة المصالح القومية.

ك) أصبحت التشريعات التعاونية خلال الخمس سنوات الأخيرة وفي عدة أقطار بمنطقة البحر المتوسط ، وفي أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية

* إنبثقت الحركة التعاونية من جهود العمال في إنجلترا ، ثم إمتدت جهود الحركة العمالية في العالم إلى إستنباط الأساليب التي تهيئ معيشة أفضل للعمال ، ولمزيد من الدراسة نرجو الرجوع إلى :
Recent Developments in the Worker Co-op sector, by R. Spear, in Plunkett Foundation, The World of Co-operative Enterprise, 1997, Oxford.

وسيلة لحث تنمية الجمعيات التعاونية وأمثالها من الجمعيات والإتحادات ، وأعيد النظر في كل التشريعات التعاونية في النيجر أثناء عام ١٩٨٤ لتحقيق مبدأ عضوية المجتمع والقرية ، **بحيث تصبح العضوية للقرية كلها أو للمستوطنة الرعوية كلها لا للأفراد** ، وتُسهم القرية أو المستوطنة بسهم واحد ، ويُسَهِّل هذا الحل إنشاء التعاونيات في المناطق كلها مهما كانت متباعدة أو نائية ويساعد القرويين البسطاء على تحقيق التعاضد وزيادة شعور التضامن بينهم والتدرج إلى الحكم الذاتي المحلي ، ويستطيع الريفيون – من ناحية أخرى – الحصول على الإئتمان ومستلزمات الإنتاج لزراعة الأرز طبقاً لمراسم خاصة ولوائح صدرت لهذا الغرض وإتفاقيات عُقِدت بين الحكومة والتعاونيات وبين التعاونيات وأعضائها ، **والخلاصة أنه نشأ عن مراجعة وإكمال التشريعات التعاونية في النيجر تشجيع الشعب على المشاركة في تطوير وتنمية مناطقهم ، وزيادة إمكانيات إنتاج الغذاء.**

بعض إستنتاجات : Some Conclusions

يصعب تقديم حلول عامة تُطبق على المشكلات التي تنشأ بسبب عدم ملاءمة الظروف الخارجية لتطور التعاون والتنمية التعاونية ، فالظروف كثيرة الإختلاف والتنوع ولا نُغالي حين نقول أن كل مشكلة تحتاج إلى دراسة في نطاق ظروفها الخاصة.

غير أنه يمكن أن نقدم بعض مبادئ عامة (ليست جامعة ولا مانعة):

أ) يجب أن يهدف التشريع(*) إلى حماية الصفات الحقيقية للتعاونيات ، ويجب أن تتخذ التشريعات إتجاهاً تنموياً ، وتؤدي ما أمكن إلى تسهيل

* أذكر في مجال صياغة التشريع التعاوني بالأسلوب الذي يسمح بالتنمية أن دكتور موننكر وهو من أبرز علماء التشريع التعاوني في مجتمعنا الدولي المعاصر ، والأستاذ بجامعة فيلبس بألمانيا قد ذكر لي أنه ساعد النيجر في صياغة التشريع التعاوني ، **وقد حضر هذا العالم إلى مصر وحاضر في المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والعلاقة بينه وبين المعهد مازالت مستمرة حتى الآن ، ويمكن الرجوع :**

1) Comparative Study of Co-operative Law in Africa, Marburg : Marburg Consult 1989 by H.H. Munkner.
2) Chances of Cooperatives in the Future, by H.H. Munkner , Marburg : Institute for Cooperation in Developing Countries, 1995.

وتيسير نمو التعاونيات الصالحة إقتصادياً والمقبولة إجتماعياً مهما كانت درجاتها ومستوياتها ، مع ضمان ألاّ ينتج عن المساعدة الخارجية أي إخلال بأي شكل بإستقلال الجمعية التعاونية.

ب) يجب أن يتوافر التمويل (رأس المال من أجل البنية الأساسية ، وللتنمية ، وللتشغيل ، وكذلك الإئتمان للإنتاج) بشروط معقولة ومناسبة للجدوى الإقتصادية والمقدرة على السداد ، ويجب تشجيع الأعضاء والتعاونيات نفسها على تعبئة رأس المال اللازم تحقيقاً لمبدأ الإعتماد على النفس ، **ويجب ما أمكن أن يأتي تمويل التنمية التعاونية وعمليات التعاونيات من خلال بنوك تعاونية أو أية منشأة تمويلية تعاونية أخرى مهما كان نوعها.**

ج) حرصنا طوال هذا البحث على تكرار الإشارة إلى **حاجة أعضاء التعاونيات وموظفيها إلى تلقي التدريب اللازم في الإدارة التعاونية لإكتساب المهارات الضرورية كي تعمل المنشأة بكفاءة وفاعلية ، ونضيف إلى الحاجة للتدريب الحاجة إلى الخدمات الإستشارية الإدارية من أجل تصميم وتحديث أجهزة العمل.**

د) يجب أن يفهم الأعضاء ويقتنعوا بأغراض جمعيتهم التعاونية ، ويستدعي ذلك **عملية متواصلة من الإعلام والتثقيف التعاوني.**

هـ) **لعملية " التوعية Sensitisation "** مجال أوسع كثيراً مما يُظَنُّ أحياناً ، **فيجب أن تبدأ بالتعاونيات المدرسية التي تلقن الصغار وتوضِّحْ لهم مفهوم النظام التعاوني ، ويجب أن تصل التوعية إلى الجماعة المستهدفة المشتركة في صياغة وتنفيذ وتشريع السياسات ووضع البرامج للتعاونيات ، وهذا أمر شديد الأهمية في الظروف الحاضرة.**

و) عند محاولة إيجاد المناخ للمشاركة(*) **من المهم إدراك الظروف التي تُشجع أو تُعرقِل هذه المشاركة في إطار كل حالة على حدة ،** فيما يتعلق بالأنشطة وأنواع المؤسسات ، ويجب أن تكون المؤسسات بحيث يسهل على الأعضاء إدارتها ومعرفة أغراضها في ضوء قدراتهم ، فيحسن

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع التالي الذي يوضّح أهمية تعظيم تنمية المجتمعات عن طريق البحوث التي تتعلق بحفز المواطنين على المشاركة في التنمية عن طريق إنضمامهم إلى المنظمات التطوعية :

An introduction to citizen participation, voluntary organizations and community development. Insights for empowerment through research, by Paul Florin and Abraham Wandersman, American Journal of Community Psychologr, 1991.

بالنسبة للجماعات ذات المهارات المحدودة والتي تكثر فيها الأمية أن تكون المؤسسة بسيطة ومن النوع وحيد الغرض الذي يُشبع حاجة معينة بالتحديد تُحس بها الجماعة إحساساً واضحاً ، **على أن تقام أيضاً أبنية تعاونية رأسية يمكن أن يتولى إدارتها مهارات إدارية محترفة كي يشارك الأعضاء في منافع القيمة المضافة في مختلف مستويات عملية الإنتاج والتسويق.**

ز) يجب ألا تُطالب التعاونيات بتولي مهمة معينة في التنمية القومية بغير تشاور مع قادتها **للتأكد من أن هذه المهمة تتلاءم مع أولويات إحتياجات الأعضاء** ، ويجب أن يمثل التشاور مع القادة التعاونيين جزءاً لا يتجزأ من التخطيط.

ح) وبالمثل يجب ألا تُكلَّف التعاونيات بالقيام بدور معين في التنمية الإقتصادية **إلا إذا وفرنا لها كل إمكانيات القيام بهذا الدور بنجاح** مع تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن ، ويجب أن يكون ذلك المقصد أيضاً جزءً لا يتجزأ من عملية التخطيط.

ط) ليست التعاونيات هي النظام الوحيد ، فإذا لم تتوافر إجراءات المساندة الكافية ، وإذا لم تشعر الجماهير المعنية بأن للخدمات التعاونية الأولوية في سلم إحتياجاتها ، **فيحسن اللجوء إلى طريقة بديلة والإمتناع عن فرض التعاون " بالإجبار "**.

ى) يُمكن أن تُسند عملية النهوض بالتعاونيات ونشرها إلى موظفي الهيئات التعاونية القومية والإقليمية ، لكن المعتاد أن يقوم بها موظفون في هيئات حكومية أو شبه حكومية. ولاشك أن حوافزهم ومواقفهم وعلاقتهم في العمل مع أعضاء الجمعيات التعاونية وأعضائها المرتقبين أمر هام وحيوي وحاسم في طريقة تطوير التعاونيات ، خاصة فيما يتعلق بالإعتماد على النفس ، **ولذا يجب إتخاذ إجراءات لتلافي نمو المصالح الخاصة لهؤلاء الموظفين** ويحسن أن يتم ذلك من خلال أجهزة خاصة ، كما يحتاج هؤلاء الموظفون أو " المرشدون " إلى وسائل تُعينهم على أداء أعمالهم ، مثل النقل ، **وبعض البدلات كحوافز للعمل الميداني** ، ويجب بقدر الإمكان فصل وظيفة النهوض بالتعاونيات والترويج لها عن وظيفة الإشراف عليها.

الفصل السابع
التقييم العلمي للتعاونيات

مقدمـــة :

أرجو أن أؤكد ما لمسته عن قرب من خلال زياراتي الميدانية لكثير من التعاونيات في الدول العربية الشقيقة ، ولقاءاتي مع كثير من المستويات المسئولة ، أن الأصوات ترتفع الآن على كافة المستويات الرسمية والشعبية مطالبة بضرورة **حُسن تنظيم وإدارة التعاونيات وتحديثها والعمل على تحطيم الجهاز الإداري المتخلف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التي تبلورت في تنظيمات ونظم وإجراءات معقدة تناقض المنطق العلمي وتهدر الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم ، بحيث يمكننا القول أن الأوضاع الإدارية والتنظيمية في كثير من المواقع التعاونية قد تردت إلى مستويات لم تعد متناسبة على الإطلاق مع التقدم العلمي والتكنولوجي أو مع الأهداف الطموحة للمجتمع العربي ، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الجهد الصادق لإحداث التغيير(*) الإداري الشامل ، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية.**

ومما لاشك فيه أننا نعيش الآن عصر " إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " و " الإدارة بالأهداف والنتائج " وهذا التطور العلمي الإداري ينبغي أن يمتد إلى كافة مجالات الحياة ، وعلى رأسها **التعاون الذي تغطي خدماته أغلبية ساحقة من مواطني الدول العربية** ، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة والإدارة بالأهداف والنتائج منهجاً علمياً يتفق وطبيعة التعاون وفلسفته وأهدافه ، **والذي ينبغي أن يستند أساساً إلى عضوية واعية مستنيرة** ، الأمر الذي يُحتِّم ضرورة بذل الجهود لمحو أمية الأعضاء بصفة عامة ، وتعليم الكبار بصفة خاصة ، حيث أن هؤلاء في مجتمعنا العربي المعاصر يشكلون

(*) تجتاح التعاونيات في مجتمعنا الدولي المعاصر إرادة التغيير من أجل البناء والإستمرار ، وعلى سبيل المثال نرجو قراءة المراجع الآتية :

1) Changing Trends in Eastern Europe by R. Spear, The World of Cooperative Enterprise Oxford, 1997.
2) Managing for the Future by Peter Drucker. New York: Truman Talley Books, 1992.
3) Cooperative Organizations and Canadian Society : Popular Institutions and the Dilemmas of Change, by Murray E. Fulton, Toronto : University Toronto Press, 1990.

أساس البنيان التعاوني بمختلف قطاعاته وتدرج مستوياته ، في تقدمهم نجاح للحركة التعاونية بأسرها ، وفي تخلفهم إنتكاسها. ويُجمع علماء التعاون على أن الأساليب الفنية للتعاون تحتوي على مكونات للثقافة تعتبر عاملاً فعالاً في تعليم الكبار ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على إبراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية والإدارية للأعضاء ، وهذه الطاقات لازمة لمواجهة وحل المشكلات التي تقابلها التعاونيات ، غير أن الإفتقار إلى إنتهاج الأسلوب الصحيح لتحقيق المعرفة والتدريب المستمرين لمجموع أعضاء التعاونيات والعاملين فيها ، والأجهزة المرتبطة بها ، والمشرفة عليها ، كثيراً ما يحول دون توجيه الطاقات توجيهاً سليماً نحو تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع الأعضاء أصحاب المصلحة الحقيقية في التعاون.

إننا نرجو أن نوضح ، **أن الإدارة العلمية في التعاون ، إذا أخذت طريقها نحو التطبيق السليم بأصولها وقواعدها ، وإنطلقت في مسارها الحقيقي وفقاً للأسلوب الذي سارت عليه الحركات التعاونية في الدول المتقدمة ، فإنها لابد وأن تصطدم بمفاهيم وتنظيمات إستقرت لسنوات طويلة ، ويرى كثير من العلماء أن هذه المفاهيم تولّدت عنها مصالح لفئات معينة من المواطنين وأجهزة الإشراف ، ومن ثم فإن نجاح الإدارة لابد وأن يتطلب تغييرات أساسية في تلك المفاهيم والتنظيمات** .. الأمر الذي سوف يهدد المصالح المستقرة لتلك الفئات .. وعلى هذا الأساس يرى العديد من العلماء أنه يمكن اللجوء إلى أسلوب إعادة تسكين الوظائف ، وإذا لم يحقق هذا الأسلوب الهدف فحينئذ لابد من قبول مبدأ البتر والتضحية بمنطق الجراح ، **وإستبعاد منطق الترميم والإلتفاف حول المشكلات.**

إن هناك إجماع الآن إننا نعيش عصر تسارع المتغيرات العلمية والتكنولوجية ، وإجادة إستخدام أدواتها يُسهم بقدر كبير في حل مشكلات التعاونيات ، وحل هذه المشكلات يعتمد أساساً على الإحاطة الكاملة بالمعلومات والبيانات وسرعة إمداد القيادات الإدارية في التعاونيات بالمعلومات الصحيحة سواء في ذلك أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة المهنية المعينة وذلك حتى يمكنها أن تضع خطة سليمة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ، لكي تحقق ما ينص عليه قانون التعاون في كل دولة عربية من ربط النشاط التعاوني بالخطة العامة للدولة .. وفي هذا المجال يتسع نطاق

الإستعانة بالمعلومات المسجلة بواسطة ذاكرات الحاسبات الإليكترونية ، التي أصبحت قادرة على إمداد المنشآت بكثير من البيانات التي تسهم في وضع خطة سليمة ، والتغلب على ما قد يقابلها من مشكلات ، **هذا فضلاً عن أن هذه الحاسبات تخفف عن المديرين والعلماء والباحثين عبء العمل الذهني الذي كان ينبغي أن يقوموا به من أجل الإعداد للخطة ، أو لحل المشكلات التي ترتبط بهذه البيانات والمعلومات.**

التقييم العلمي للتعاونيات القائمة :

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضح أنه عند القيام بالدراسات المتعلقة بواقع تنظيم وإدارة التعاونيات في الدول العربية ، ينبغي القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقييم التنظيمات(*) التعاونية القائمة ويساعد مثل هذا التقييم الخبراء عند الإسترشاد .. بالتجارب التي مرت بها الدول وبالنتائج التي تمخضت عنها هذه التجارب.

وهذا التقييم يسهم إلى حد كبير في وضع خطط وسبل التطوير ، حيث أنه يتضمن العديد من التحليلات العلمية .. وهذه التحليلات تتضمن العديد من النقاط التي تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعلمية للتخطيط للمستقبل ، **على أن يكون هذا التحليل حراً لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة** ، موجهين النظر إلى أنه لا يكفي في تقدير مستقبل وآفاق التعاون أن نبرز محاسنه ومزاياه ونغفل الحديث عن نقاط الضعف فيه ، كما أن التحليل العلمي لا يستفيد من الإسترسال في ذكر مساوئ النظم الحالية وإغفال المزايا الإقتصادية التي تحققها هذه النظم من حيث التقدم والتنمية الإقتصادية ورفع مستوى الرفاهية في المجتمع ، على أن تقدير النظام التعاوني بإعتبار أنه خطوة سليمة في تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نُلِمَّ بالوسائل الفعالة في

* يرى علماء التعاون أن الحاجة تدعو إلى إيجاد وسائل أفضل لتقييم المشروعات التعاونية وقياس نجاح المؤسسات القائمة بأعمال المساعدة الذاتية. ونرجو الرجوع في ذلك إلى " طريقة تحليلية لتقييم التعاونيات الزراعية " للعالم دولفي .. ومؤلفاته الأخرى ومنها :

- Cooperatives : In a Clash between Member Participation.
- The Cooperatives Between Member Participation, Organizational Development and Bureatic Tendencies. By Eberhard Dulfer and Walter Hanam, London : Quiller Press, 1985.

تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التي تترتب على ذلك ، **فمما لاشك فيه أن المجتمع قد يتعرض لبعض المشكلات إذا لم يكن التحول الذي ينقله من طور إلى طور تدريجياً وعلى أسس إستقرارية ، وإذا لم تتخذ العدة لمواجهة الإحتمالات المختلفة المتوقعة في زمن يقصر أو يطول.**

التقييم في ضوء التخطيط :

ولعل من بين أهم الموضوعات التي ينبغي على التنظيمات التعاونية في مصر والدول العربية جميعاً أن توليها عظيم إهتمامها موضوع التقييم في ضوء التخطيط للتطور الجديد للتعاون ، وذلك لأنه وفقاً لما يقرره جميع العلماء في الشرق والغرب أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يجمعون على أن **النظام التعاوني ضروري في جميع الأنظمة الإقتصادية والسياسية وأن جميع الأنظمة الإقتصادية والسياسية تستعين بالتعاون بدرجات متفاوتة ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الإقتصادية والإجتماعية لمجموع أعضائه ، بل إنه أيضاً يستهدف إعداد المواطن الصالح الذي يستشعر أهميته وقدرته على الإسهام في بناء المجتمع** ، أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التي تلجأ اليها الدولة لتحقيق أهدافها ، فممالاشك فيه أن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته ، بل إنه أسلوب تلجأ إليه الدولة ويلجأ إليه الأفراد من أجل تحقيق أهدافهم الإقتصادية والإجتماعية ، ومممالاشك فيه أن الدول العربية شأنها في ذلك شأن كثير من دول العالم تعاني بعض المشكلات التي تجعل من الضروري الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن تحقيق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة في التنمية هي أمل الدول العربية جميعاً لأن كل قوة إقتصادية في أي دولة عربية ، هي تدعيم للقوة الإقتصادية لأشقائها من الدول العربية الأخرى ، ومن هذا الفهم فإن التعاون يؤمن بوحدة المصالح الإقتصادية المشتركة داخل كل دولة ، حتى يمكن تدعيم البناء الإقتصادي فيها على أساس قوي ومتين ، وقد إستقرت الدول على أن التعاون يُمَكِّن من تجميع جهود الأفراد داخل نطاق كل دولة ، تحت مبدأ **وحدة المصالح الإقتصادية المشتركة** ، فهو بذلك قادر

على أن يكون نقطة إلتقاء على جانب كبير جداً من الأهمية بين البلدان العربية جميعاً أيا كانت النظم التي تتبع في أية دولة من هذه الدول.

ومن هذا المنطق فإنه ينبغي على الحركات التعاونية في الوطن العربي أن تهتم إهتماماً كبيراً بالتخطيط التنظيمي الذي يتناسب مع واقع التعاونيات ، وينتقل بهذا الواقع تدريجياً نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ومن هذا المعنى يؤكد علماء التعاون على أن **التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على الأمد القصير أو المتوسط أو البعيد له أهمية كبرى للتعرف على جوانب الضعف والقوة في التعاونيات ، وبالتالي تجنب عوامل الضعف ومعالجة آثارها.**

<u>واقع إدارة التعاونيات والآفاق المستقبلية :</u>

ولعل من أهم الإتجاهات التي ينبغي أن ندخلها في الإعتبار عند الأخذ بمفهوم إجراء البحوث والدراسات للتعرف على حقيقة واقع إدارة التعاونيات وآفاقها المستقبلية هو الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار ، وأن صالح الجماعة أهم من صالح الفرد ، ومن أجل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجية هامة مسئولة عن ممارسة العمل الإقتصادي والإجتماعي بما يحقق صالح المواطنين الأعضاء وأيضاً صالح المجتمع والمنطقة التي تعمل فيها ، وهذا يتطلب بالضرورة توجيه العمل وفق البرنامج الذي ينبغي أن يوضع بأسلوب علمي ، بحيث يتناسق مع النشاط الإقتصادي داخل المنطقة التي تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الإقتصادي العام للدولة ، الأمر الذي يترتب عليه **ضرورة إهتمام المستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية** ، وذلك لأن النشاط التعاوني العام ينبغي أن يتناسق مع نشاط الدولة ، ويعمل في إطار الخطة العامة لها بحيث تعرف كل وحدة إنتاجية تعاونية دورها في الخطة وتكون مسئولة عنها.

والمعتقد أن الوحدات التعاونية ينبغي عليها أن تبذل أقصى طاقاتها وإمكانياتها مستعينة في ذلك بكل الخبرات الإستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولة أو لدى المستويات التعاونية الأعلى من التنظيمات التعاونية ، وكذلك

أيضاً خبرات أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية في المسئوليات المنوطة بالإدارة العليا ، وذلك **في نطاق جماعية القيادة التي تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية** ، ومن خلال جماعية القيادة تبرز التنظيمات التعاونية القيادات التي تحتاج إليها في عملية التطوير.

ولاشك أن من بين المهام التي ستهتم بها هذه القيادات **معالجة شئون الحركة التعاونية في كل دولة من الدول العربية ، والتنسيق بين النظم التعاونية فيها ، ودراسة مشكلاتها وإعداد خطط للنهوض بها ، ووضع برامج التدريب والعمل على تحقيقها ، ورسم سياسة تبادل الخبراء وإيفاد المبعوثين والعمل على تشجيع الإستفادة من التجارب القطرية وإجراء الدراسات الميدانية وتطوير الكوادر العاملة في مجالاً الأنشطة التعاونية المختلفة ، وغير ذلك من الوسائل التي تدفع الحركة التعاونية في الدول العربية وتحقق تقدمها.**

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن من بين المعونات التي تقدمها الدولة للحركات التعاونية فيها قيامها بالتعاون مع أجهزة القمة التعاونية بالدراسات التحليلية وتقييم البنيان التعاوني القائم ، **خاصة وأن مثل هذا التقييم يتطلب قدرات ذهنية عالية وتكاليف ليست بالقليلة بالإضافة إلى الحاجة إلى سلطة وإذن خاص للإطلاع ، وجمع الإحصاءات من الإتحادات التعاونية والجمعيات المركزية والمحلية .. الخ. وعندما تكون مثل هذه البيانات التفصيلية في متناول القيادات التعاونية فإنها تستطيع عندئذ أن تستعرض الأوضاع القائمة للحركة التعاونية فيها ، وتعالج مشكلاتها ، وتستكمل تنظيم بنيانها في المدى الذي يتناسب مع ظروفها وأوضاعها.**

كما ينبغي أن يكون واضحاً أن أهم الأمور التي ينبغي أن نوجه إليها أنظار الباحثين ، أن الدولة تتدخل في توجيه شئون المجتمع بصور مختلفة وبدرجات متباينة ، وأن من بين الأمور التي توليها عظيم عنايتها موضوع الدراسات الإحصائية التي تعتبر أساساً لرسم السياسات، وكذلك التعليم بمفهومه الحقيقي الذي ينهض بالمستوى الأخلاقي والسلوكي والنظامي

والإقتصادي للمجتمع ككل .. ومن هنا فإن التعليم يتجه نحو تنمية معارف ومهارات الأفراد ، وليس فقط بالقدر الذي يُسهم في تحقيق حاجات الأفراد ومطالبهم الشخصية .. بل بالقدر الذي يضيف إلى ذلك إسهام الفرد في تنظيم المجتمع وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار .. الأمر الذي يتحتم معه أن **تولي الدول العربية عظيم عنايتها نحو التعليم التعاوني .. وعلى وجه الخصوص نحو القوى البشرية التي رنى عليها التخلف الشديد نتيجة لظروف فرضت عليها الأمية ، ولعل في طليعة هذه القوى البشرية المزارعون .. فإن تعليمهم وتدريبهم على الأساليب الحديثة يعتبر في ظل تطورنا الحديث من ضرورات التنمية .. هذا بالإضافة إلى ما تتطلع إليه من إسهامهم في التطور الحضاري للمجتمع.**

ومما لاشك فيه أن جميع دول العالم الآن تؤمن بالدور الخلاّق الذي يمكن أن يؤديه المواطن القادر .. إذ ثبت قطعاً بأنه مع الإعتراف بأهمية العناصر المادية في القيام بمقتضيات التنمية .. **إلا أن العبرة بالدرجة الأولى ينبغي أن تتجه إلى الإرتفاع بمستوى الإنسان ، بحيث يكون قادراً على الإستخدام والإستغلال الأمثل لهذه الماديات** .. الأمر الذي يحفز الدول على بذل أقصى الطاقات والإمكانيات لتعليم الكبار بصفة عامة .. وكبار أعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة نظراً لدورهم الإيجابي في عملية التنمية في كافة مجالات النشاط **الإنساني وعدم إضاعة الوقت في تأخير أية جهود تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف** .. وإلا تحقق فينا القول السائد : " **أن الشعوب التي تعرف كيف تُضَيِّع الوقت .. يكون ضياع الوقت سبباً في ضياعها " هذا بالإضافة إلى الحقيقة التي أكدتها مختلف الدراسات في شتى أنحاء العالم ، وهي أن الإستثمار في التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، إستثمار إقتصادي يدفع ويطور المستوى الحضاري للشعوب ، وعمليات الإنتاج .. بل أن هناك إجماع على أن العائد المالي من التعليم إذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الإستثمار المالي في مجالات النشاط التجاري.**

التعاونيات العربية وأسرة التعاون الدولية :

يقبل الحلف الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها كأعضاء بشـرط أن تكـون هذه التعاونيات قد تمَّ إنشاؤها وفقاً لمبـادئ التعـاون(*) وهويتـه ، ولا يقتصـر الأمـر علـى الجمعيـات التعاونيـة الإسـتهلاكية القويـة المشـابهة للموجـودة فـي مناطق أوربا الصناعية ، بل يشمل الجمعيات التعاونية الزراعيـة التـي تُسَوِّقْ الإنتاج الزراعي وإحتياجات المزارعين ، والجمعيـات التـي تعطـي القروض للمزارعين ولأصحـاب الحرف للإستمرار في الإنتـاج والجمعيـات التعاونيـة للإسكان التي تهيئ المساكن الجيدة الرخيصة. والجمعيـات التعاونيـة الإنتاجيـة حيث يدير العمال صناعاتهم ديموقراطياً والمؤسسات التعاونية الخاصة بالبنوك والتأمين ، فكل هؤلاء يحق لهم الإنضمام للحلف.

ويقبل الحلف الهيئات الأهلية أيضاً مثل الإتحادات النسائية وغيرها التـي تؤسس أصلاً للنهوض بالمرأة ، وهذه الإتحادات وإن لم تؤسـس وفقاً للمبـادئ التعاونيـة ، لكنهـا تعاونيـة فـي جوهرهـا وروحهـا وتخـدم أغـراض الحركـة التعاونية.

ويشترط الحلف في المؤسسات(**) التعاونية أن تكون تعاونية وأن تُطبق عملياً قواعد روتشديل الشهيرة. وقد أجمعت أغلبيـة الأبحـاث الصـادرة عن الحلف علـى وحدة المبـادئ فـي التطبيـق التعـاوني ، غـير أنـه فيمـا يتعلـق بالإنضمام للحلف فقط ، أتفِق في بادئ الأمر على ضرورة توافر : العضويـة

---

* نرجو ان نحيط القارئ علما بأن المعهد العالي للدراسات التعاونية والإداريـة عضـواً فـي الحلـف التعـاوني الدولي منذ أكثر من رُبع قرن بإعتباره أحد المؤسسات العلمية المعترف بها دولياً والتي تدعو إلى التعـاون وتقديراً للجهد الذي يبذلـه المعهد علـى الصعيد المحلي والإقليمي والدولـي فيمـا يتعلق بـالإعلام ، حيث تصدُر عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات المجلة المصريـة للدراسـات التعاونيـة ، فضلاً عن المقالات الأسبوعية التي تصدر في جريدة التعـاون ، وهـي صحيفـة قوميـة أنشـئت منذ بدايـة الستينات.

** وإذا كان لنـا أن نلقي بعـض الضـوء علـى حجـم العضويـة التعاونيـة علـى الصعيـد العـالمي ، فـإن اللجنة المركزية للحلف التعاوني الدولي أصدرت بياناً توضح فيـه حجم هـذه العضويـة طبقاً للإحصائيـات الصـادرة فـي سبتمبر عـام ١٩٩٢ كـالآتي : حجـم العضويـة العالميـة للمنظمـات الأعضـاء فـي الحلـف ٤٥٣ر٩٢٢ر٧٠٥ ، عدد المنظمات الإقليمية ٢١٠ منظمة ، عـدد المنظمـات الدوليـة ١٠ منظمـات ، عـدد الدول ٩٢ دولة.

ويمكن الرجوع إلى مرجعنا " فلسفة التعاون وأهدافـه حيث تنـاول الفصـل الأخير مـن هـذا المرجـع تفصيلات تتعلق بهذا الموضوع.

الإختيارية – ديموقراطية الإدارة – توزيع العائد على الأعضاء بالنسبة لمعاملاتهم – إعطاء فائدة محدودة لرأس المال.

ونظراً لأن الحلف تبين له أن هناك مفهوماً خاطئاً – للأسف الشديد – ساد بعض التعاونيات في شتى أنحاء العالم ، إذ خلطت بين شروط الإنضمام للحلف التعاوني الدولي ، ومتطلبات التطبيق التعاوني السليم على الصعيد الإقليمي ، **وكان من بين هذه المفاهيم الخاطئة إعتبار التعليم التعاوني مبدأ ثانوياً** ، الأمر الذي جعل كثيراً من الحركات التعاونية في الدول النامية تهمل هذا المبدأ ، وبالتالي تفشل في نشاطها الإجتماعي والإقتصادي ، ولذلك راجع الحلف نفسه ، وقرر منذ عام ١٩٦٣ ضرورة مراجعة مبادئ روتشديل في ضوء المتغيرات العالمية والتطبيقات التعاونية الإقليمية في شتى أنحاء العالم ، وكذلك في ضوء الصعوبات التي لاقتها الحركات التعاونية في خلال العقود التي مضت على إقرار مؤتمرات الحلف لهذه المبادئ والتي كانت آخرها في عام ١٩٣٧ ، وكذلك في ضوء ما تُلاقيه التعاونيات من مصاعب نتيجة للتغيرات السياسية في مجتمعاتها.

ويهمنا أن نوضح أنه بعد البحوث والدراسات المستفيضة التي قامت بها اللجنة الرئيسية المُشكلة برئاسة ممثل الهند ، وكذلك اللجان الفرعية التي قامت بتفريغ المعلومات وتبويبها في ضوء إستمارة البحث المُصممة ، خلصت إلى **أن التعليم التعاوني يعتبر من أهم المبادئ الأساسية** ، وكذلك ضرورة إضافة مبدأ **تنمية العلاقات الدولية إلى مبادئ التعاون** ، وقد أقر مؤتمر الحلف المنعقد في فيينا عام ١٩٦٦ ذلك وأصدر به القرارات اللازمة.

والحلف[*] يسعى إلى تحقيق شعار " العالم الذي يرحب بالتعاون " .. وهذا الشعار هو أحد الأهداف لوضع حد للظلم والإستغلال والقيود الظالمة ، والعمل على تحقيق الحرية الفردية والسعي نحو تحقيق نظام إقتصادي سليم

* للتعرف على الحلف التعاوني الدولي نشأته .. وأغراضه .. وواجباته .. وهيكله التنظيمي .. واللجان الدولية التابعة له ، يمكن الرجوع إلى مرجعنا كتاب " **تطور التنظيم التعاوني** " فيما بين صفحة ٥٤٥-٦٥٣.

كما يمكن الرجوع إلى تقرير لجنة الحلف التعاوني الدولي عن مبادئ التعاون ونظرته للنشاط الإقتصادي المعاصر في مرجعنا " **فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية** فيما بين صفحات ٣٢٧ -٤٤٤.

مبنى على أساس العدالة الإجتماعية وأن تحقيق هذه المفاهيم أمر حتمي للتوسع التعاوني ولإقرار السلام تدريجياً في العالم .. ومن هذا المعنى توسع الحلف في نشر مفهوم التعاون الإقتصادي.

والتعاون الإقتصادي ليس وسيلة تُجبي بها الجماهير أتاوات من الطبقات الأخرى .. ولا هو وسيلة تقتسم بها الثروات التي يمتلكها الآخرون .. **ولكنه طريقة لإقامة وإدارة مشروعات إقتصادية يستطيع المشتركون فيها أن يحتفظوا لأنفسهم بالثروة التي تنتجها هذه المشروعات : كل بنسبة ما يؤديه من معاملات أو عمل** .. إنه وسيلة لإقامة مجتمع وظيفي ينتج السلع والخدمات بقصد إستعمالها ، وليس للحصول على الربح ، ولو أمكن تطبيق هذا النظام في كافة أنحاء العالم ، لكان خليقاً بأن يقضي على العقبات التي تعوق وصول السلع للناس الذين يحتاجون إليها ، ولكان خليقاً بأن يضع حداً لتلك الأحوال المتناقضة الناتجة عن القدرة الفائقة على الإنتاج والعجز المحقق فيما يتعلق بعملية التسويق.

وعندما تكتمل للمواطنين حقوقهم الإقتصادية عن طريق التعاون ، يصبح في **إمكانهم أن يشاركوا مشاركة مجدية في نوعين عموميين من النشاط الإجتماعي تعتبر المشاركة نتيجة منطقية لإكتمال الحقوق الإقتصادية** ، وأول هذين النوعين من النشاط هو **مباشرة الشئون السياسية بحكمة وتبصر** ،حيث أن التعاون لا يمنع أعضائه من مباشرة حقوقهم السياسية ، ولكنه يمنع فقط إثارة الإختلافات السياسية في كافة مجالات النشاط التعاوني ، وهذا المفهوم يعتبر من المبادئ الأساسية في نظام التعاون ، ولكن هذا لا يعني أن الناس ماداموا منتظمين في جمعيات تعاونية لن يهتموا بالأمور السياسية في بلادهم ، بإعتبارهم مواطنين فيها .. بل أن الأمر على عكس ذلك **فالفرصة التي يتيحها لهم التعاون للمشاركة في الأمور الإقتصادية في بلادهم مجدية ، هي نفسها المصدر الذي يستمدون منه النظرة الواقعية في الأمور السياسية .. وحينئذ يشاركون في المؤسسات السياسية في بلادهم في ضوء النظرة الواقعية التي تعلموها في جمعيتهم ، وهي نظرة يغلب عليها روح الإنصاف والتفكير المنطقي** .. وكما نعلم جميعاً فإن التنظيمات التعاونية قائمة على أساس أن أعضائها يشعرون بمسئولية المالك

صاحب المشـروع .. فـالمواطن الـذي لا يملـك شـيئاً لا ينتظـر منـه أن يشـعر بالمسئولية السياسية كما يشعر بها أولئك الذين يملكون المؤسسـات الإقتصاديـة ويديرونـها .. **والقوة السياسية لا تكون إلا بقدر النفوذ الإقتصادي**. والجماهير في كثير من الدول النامية ينظرون إلى الحكومة بإعتبارها شيئاً منفصلاً عنهـم ولا يهتمون بأمورهـا ، لا لشـئ إلا لأنهـم لا يلعبـون دوراً ذا قيمـة فـي الحيـاة الإقتصاديـة والإجتماعيـة .. **وهـذا الموقـف الـذي يقفونـه مـن الحكومـة هـو السبب الرئيسي لجميع المساوئ التي يحملها أي نظام سياسي.**

وقال بعض علماء السياسة في تحليلاتهم أنهم يجدون أن رجال الأعمـال وأنصارهم هم الذين يختارون المرشحين للمقاعد النيابيـة. وعندمـا يتـم إختيـار هؤلاء يطلب إلى الجماهير أن ينتخبوهـم .. **ولابـد مـن أن يميـل المرشـحون إلـى خدمـة الذيـن إختـاروهم ليحتلـوا تلـك المقـاعد ، فهـم إذن ليسـوا وكـلاء للجماهير بالمعنى الحقيقي للوكالة** .. ولذلك فـإنهم يعتـبرون الحيـاة السياسـية حياة خاصة لهم .. وهنـاك شـئ آخر هـو أن **الجمـاهير لا تنظـر بعيـن الجـد والإعتبار لحقوقهم القومية. ويتضح هذا من عدم إكتراثهم بـالأموال الطائلـة التي تنفقها الدولـة علـى الإنتخابـات. ومـن عدم مبالاتهـا بأسـاليب المداهنـة والملق التي يقاد بها المواطنون للإدلاء بـأصواتهم. ومـن تهـافتهم فـي أيـام الإنتخابات علـى منـافع فردية تافهـة مضحيـن بمصـالحهم الحيويـة**.. وهنـاك عيب آخر في حياة بعض الدول السياسية هو تلك الرعاية الضارة الظالمة التي تُغدقها الأحزاب السياسية على أتباعها المُخلصين لهـا .. وعـلاوة علـى ذلـك ، فإن **عدم الشعور بالمسئولية السياسية من جانب هذه الجماهير التي ليس لها إرتباطات مصلحية إقتصادية .. هذا بالإضافة إلى موقفها السـلبي مـن الحيـاة الإجتماعية قد أديا إلى عجز الرجال الصالحين بحق عن المشاركة في الحياة السياسية والعامة** .. وأن كل هذه المساوئ التي تعتبر مـن مظـاهر كثير مـن المجتمعات السياسية إنما ترجع إلى أن عامة الناس منا قد أصبحوا ، فـي ظـل الديموقراطية الحديثة لا يملكون مصالح إقتصادية مباشرة.

منظمة العمل الدولية والمساعدة الفنية :

أدت الأزمة الإقتصادية العالمية في الثمانينات من القرن العشرين إلى إنقاص الموارد المتاحة لمعونات التنمية ، وإلى زيادة الحاجة إلى المعونة الدولية(*) في نفس الوقت ، لكن توجد ناحية إيجابية واحدة في هذا الموقف هي زيادة الإعتراف بأن التنمية الحقيقية يمكن التوصل إليها مع هذه الظروف الحالكة **بإشراك الجزء الأكبر من الجماهير الرجال والنساء إشراكاً فعالاً في عملية التنمية التي يجب أن تتخذ الآن أكثر من أي وقت مضى صورة تعبئة الموارد البشرية " للمساعدة لمساعدة الذات "** ويعتبر ذلك تحدياً عظيماً أمام الحركة التعاونية الدولية ، لكن الحلف التعاوني الدولي كأقدم التنظيمات الشعبية الدولية المعاصرة قبل هذا التحدي ، فهو بوصفه منظمة غير حكومية في مركز يسمح له بالمساعدة جدياً في مساندة أنشطة المساعدة الذاتية وفي عملية التثقيف الضرورية للوصول إلى نتائج باقية ، ويتعاون الحلف في هذه الأنشطة تعاوناً وثيقاً مع المنظمات المنضمة إليه الموجودة في أكثر من مائة دولة ، ويقدم الحلف إلى الأمم المتحدة وغيرها من الوكالات المتخصصة التي تعتبر التنمية الإجتماعية والإقتصادية شرطاً أساسياً لكفاحها من أجل السلام مساندته وتعاونه القائمين على خبرته في التنمية التعاونية طوال أكثر من قرن كامل من الزمان ، ولاشك أن التعاون الطوعي دون حدود وسيلة ضرورية لتحقيق العدالة والرفاهة والسلام في العالم أجمع ، وفي مقدمة المنظمات الدولية التي تُساند الحلف التعاوني الدولي في تحقيق أهدافه منظمة العمل الدولية.

وفيما يلي أهداف ونشاط منظمة العمل الدولية حتى يمكن للحركات التعاونية في الدول العربية جميعاً أن تستفيد من برامجها.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " **بحوث ودراسات في إستراتيجية التنمية الزراعية** " من تأليفنا ، الفصل الثالث الذي أوردنا فيه بعض المنظمات والوكالات المتخصصة المنبثقة عن جهاز الأمم المتحدة ذات الإهتمام بالتنمية للدول النامية والتي توفر المعونة بصدد المشكلات المتعلقة بإستراتيجية التنمية.

الأهداف والوظائف :

ترتكز أهداف منظمة العمل الدولية بشكل عام في برنامجها لتقديم المساعدة الفنية لدعم وتطوير الجمعيات التعاونية والمؤسسات المماثلة ذات الخدمة الذاتية وذلك بناء على توصية منظمة العمل الدولية رقم ١٢٧(*) في مؤتمرها السنوي عام ١٩٦٦ والتي صدرت بعنوان دور الجمعيات التعاونية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية في الدول النامية.

وتقوم منظمة العمل الدولية ضمن برنامجها للتنمية التعاونية **بتبني أسلوب التوجيه والتعبئة الجماهيرية من خلال التوعية والتثقيف والتدريب والإرشاد التعاوني** ، وبالتعاون مع الحكومات والسلطات المعنية وتأكيداً لدور **الجماهير في التنمية القومية والذاتية ، يتم وضع قواعد للتنظيم السليم والإدارة الفعَّالة عن طريق مساندة ودعم إدارة الجمعيات التعاونية لتأمين الخدمات الإقتصادية والإجتماعية على أساس العمل الجماعي.**

وتحتوي الأهداف العامة على :

١) تطوير وإستثمار المصادر البشرية والمواهب المتاحة عن طريق بذل الجهود الجماعية.
٢) تنشيط مشاركة المواطنين الفعَّالة في التنمية القومية.
٣) تحقيق المزيد من توزيع الدخل العادل لفوائد وعائدات التقدم الإقتصادي والإجتماعي.
٤) تحسين القوة الشرائية للدخل الحالي ، وتوزيع عادل للدخل يكون أكثر إنصافاً بالإضافة لخلق فرص عمل جديدة.

وثمة قضية أخرى أخذت تستحوذ إهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة ، **وهي السعي الدائب نحو ضمان توصيل فوائد وإيجابيات العمل التعاوني إلى القطاعات الأضعف في المجتمع ، تمشياً وسياسة مكافحة الفقر التي تتبناها أسرة هيئة الأمم المتحدة التي تشتمل على شعار ، تلبية الحاجات الأساسية ،**

* سنورد في ختام هذا المرجع هذه التوصية باللغة العربية والإنجليزية نظراً لإهميتها بالنسبة للتعاونيين بصفة عامة ، والمهتمين بحسن تنظيم وإدارة التعاونيات بصفة خاصة.

والذي نال تأييد مؤتمر العمل الدولي للإستخدام العالمي لعام ١٩٧٦. والجدير بالذكر أن نطاق برنامج منظمة العمل الدولية للتنمية التعاونية يتجاوز الجمعيات التعاونية المسجلة رسمياً ليشمل منظمات ومؤسسات مماثلة تقوم على مبدأ الخدمة الذاتية والمشاركة الشعبية. **كما وتقدم المساعدات الفنية إلى المنظمات والمؤسسات ذات الطابع التعاوني من إستهلاكية وإنتاجية وتلك التي تقدم الخدمات لدعم النشاطات الزراعية والغير زراعية على حد سواء.**

يمكن تقسيم برنامج منظمة العمل الدولية للتنمية التعاونية إلى نشاطات يقوم بعض منها على المستوي القومي والبعض الآخر على المستوى الإقليمي أو أكثر ، فعلى المستوى القومي يعتمد البرنامج على طلب المساعدة الفنية من الحكومة المعنية ضمن خطة وأولويات التنمية الوطنية الشاملة وحدود المخصصات الممنوحة من (UNDP)(*) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمساعدات الثنائية. وتبحث طلبات المساعدة الفنية عادة عن طريق الزيارات التي يقوم بها مستشاري المنظمة من أجل المساعدة والمساهمة في وضع التوصيات التي تؤثر في خطط وتطوير التنمية التعاونية أما على المستوى الإقليمي ، فتكون مشاريع التنمية التعاونية مجالاً للتأثير في السياسات والبرامج على المستوى القومي ، وذلك عبر :

١) توفير العنصر المساعد لإجراء البحث والإختبارات اللازمة ، ومن ثم القيام بالتوعية والتدريب.

٢) توفير الدعم الفني عن طريق العديد من فرق الخبراء والمختصين من أجل المباشرة بوضع البرامج ، ثم تنفيذ النشاطات على المستوى المحلي.

والجدير بالملاحظة أن منظمة العمل الدولية تسعى عبر المساعدات الفنية التي تقدمها على كافة المستويات ، **إلى تنمية وتطوير مهارات مسؤولي التدريب التعاوني وهيئات وموظفي إدارات الجمعيات التعاونية بهدف بناء**

(*) هذه الحروف إختصاراً لإسمها باللغة الإنجليزية :
United Nations Development Program.

كوادر وأجهزة إدارية ذات كفاءة عالية قادرة على القيام بالتوعية والتدريب والإرشاد للمشاركة الشعبية في التعاونيات كوسائل للخدمة الذاتية ، ويتم ذلك من خلال الجهود التي تبذلها منظمة العمل الدولية من أجل توفير الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة والتي تسهم في الكشف عن مهارات وقيادات تعاونية جديدة والتي من شأنها مساعدة الأفراد الأكثر ضعفاً وإهمالاً في المجتمع لتساعدهم على النهوض بأنفسهم ثقافياً وإجتماعياً وفنياً ومن ثم المشاركة الإيجابية في عمليات التنمية ، وتبعدهم عن حالة الخمول والركود ، كذلك تسهم في تلبية حاجاتهم وحل مشاكلهم الإقتصادية والإجتماعية.

وتمشياً مع سياسة وإستراتيجية الدول النامية في إصلاحاتها الإجتماعية والتي تهدف على سبيل المثال إلى مكافحة الفقر ومحاولة الحد منه فإنها **تعمل على تحسين وضع المرأة في(*) المجتمع ، والإهتمام بالمُقعدين** ، كذلك فإنها تسعى إلى أن يكون للجمعيات التعاونية دور فعَّال في مثل هذه المشاريع على الشكل التالي :

١) تحسين الأوضاع لمن هم أقل حظاً ، ومحاولة دمجهم في المجتمع بواسطة خلق فرص عمل لهم في التعاونيات.

٢) تحسين الأحوال المعيشية والحياتية خاصة للمناطق الفقيرة الريفية وفي المدن من خلال توفير الخدمات الإجتماعية والإقتصادية التي تقدمها التعاونيات.

---

* تهتم مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي بموضوع المرأة والنهوض بها ومشاركتها في عملية التنمية ، وكذلك جميع دول العالم بما فيهم مصر ، وعلى سبيل المثال نورد فيما يلي مرجعين حديثين عن مشاركة المرأة في عملية التنمية :

1) Neal, R. (1997), "Women's participation in co-operatives : evidence from the British-Canadian Co-operative Society', in Journal of Co-operative Studies, 30.I, 22-47.
2) Novac, S. and G. Wekerle (1995), "Women, community and housing policy', in A. Heskin and J. Leavitt, The Hidden History of Housing Co-operatives, Davis: University of California Centre for Co-operatives.

وتشمل المساعدة الفنية هذه عادة على تقديم الإستشارات والتدريب مع ما يرافق كل هذا من أبحاث ودراسات متخصصة وتقويم متواصل لهذه المشاريع ، هذا وفي البرامج الموجهة نحو الفئات الأضعف في المجتمع فإنها تحتوي على مساهمة متواضعة تشكل جزءاً من الرأسمال اللازم ، وتسعى منظمة العمل الدولية على وجه العموم لربط برنامج التنمية التعاونية ببرامج المساعدات المالية التي تمنح من بعض المؤسسات الدولية مثل الفريق المصرفي واليونسيف وبرنامج الغذاء العالمي.

المجموعات المستهدفة (المستفيدة) :

الجهات الحكومية : المسؤولون عن التوعية والإرشاد[*] والتأسيس والإشراف على التعاونيات بالإضافة إلى العاملين في نشاطات وبرامج التدريب والتثقيف التعاوني.

الجهات غير الحكومية : المدربون ، القادة المحليون ، أعضاء التعاونيات ، الجمعيات التعاونية على كافة المستويات :

*) الموظفون الذين يعملون في النشاطات التي تسبق إنشاء التعاونيات ويقومون بالتحضير وتشجيع الخدمة الذاتية في العمل الجماعي.

*) الإتحادات والمنظمات العمالية ، الموظفون وأعضاء هذه الإتحادات.

* هناك العديد من المراجع التي توضّح مناهج بناء المجتمعات على أسس علمية ، والخطوات التدريجية التي ينبغي إتباعها لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية ، وعلى سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Building Community-Controlled Economy : The Evangline Cooperative Experience by P. Wilkinson and J. Quarter, Toronto : University Press : 1996.

المؤسسات المشاركة في التنمية التعاونية مع منظمة العمل الدولية :

١) المؤسسات الدولية :

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) برنامج الغذاء العالمي (WFP) هيئة الأمم (UN) منظمة التغذية والزراعة العالمية (FAO) أعضاء آخرون من كوباك وهذه الكلمة إختصاراً للحروف المعبرة عن إسمها لجنة مشتركة لدعم وطلب المساعدة للتنمية التعاونية (COPAC) ، يونيسف UNICEF ، يونيدو UNIDO.

٢) المنظمات الإقليمية :

المنظمات الإقليمية لهيئة الأمم المتحدة مثل اللجنة الإقتصادية لغربي آسيا ECWA ، اللجنة الإقتصادية المشتركة لأوروبا EEC ، جامعة الدول العربية ، منظمة العمل العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، والمنظمات العربية المتخصصة.

٣) المنظمات القومية :

الدول المتقدمة إقتصادياً : الإتحادات التعاونية المركزية ، وكالات العون الثنائية ، معاهد ومراكز الأبحاث.

الدول النامية : الإتحادات التعاونية المركزية ، ومعاهد ومراكز الأبحاث.

يتم التنسيق بين منظمة العمل الدولية والمؤسسات المذكورة أعلاه على أساس إتفاقات خاصة ، وبشكل خاص مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في كل دولة نامية ومع وكالات العون الثنائية من خلال عقد إجتماعات بين حين وآخر. بالإضافة إلى ذلك تتم إستشارات دورية مع اللجنة المشتركة لدعم

وتشجيع المساعدة للتنمية(*) التعاونية (COPAC) حيث تتم مراجعة هذه النشاطات الهادفة إلى تقديم المساعدات الفنية للتنمية التعاونية في الدول النامية.

الإجراءات :

يشكل التدريب التعاوني عنصراً رئيسياً في البرنامج ، وهو مَعْنِي بتطوير المصادر البشرية لتعزيز ودعم تنمية التعاونيات في الريف والمدن. **ويهدف هذا البرنامج بشكل خاص إلى ما يلي :**

١) التدريب الإداري لهيئة موظفي الجمعيات التعاونية وإتحاداتها على إختلاف أنواعها ومستوياتها.
٢) تدريب المدربين التعاونيين والمسؤولين عن تثقيف وتدريب أعضاء الجمعيات التعاونية.
٣) تدريب موظفي الهيئات الحكومية المسؤولين عن تقديم النصح والإرشاد والإشراف التعاوني.
٤) دعم برامج توعية وتثقيف الأعضاء التعاونيين.
٥) تصميم وتحضير وتوزيع مواد التدريب الثقافية والمساهمة في تطوير أساليبه التقنية.

ويُعتقد أن الحاجات المُلحة إلى مساعدة منظمة العمل الدولية في التدريب التعاوني في المستقبل المنظور هي بشكل رئيسي تتكون من :

١) التدريب الإداري المتخصص في التعاونيات الإستهلاكية والبنوك التعاونية والتعاونيات ذات النشاطات غير الزراعية.

(*) للتعرف على كافة البيانات التي تتعلق " بلجنة تشجيع وتنشيط المساعدة للتنمية التعاونية " يمكن الرجوع إلى مرجعنا " تطور التنظيم التعاوني " فيما بين صفحة ٦٩٢ : ٦٩٩ حيث أوردنا عنوانها وأغراضها وتاريخ نشأتها وأسلوب العمل فيها.

كذلك نرجو التكرُم بالرجوع إلى :

Status and Role of Cooperatives in the light of New Economic and Social Trends : United Nations, Report to the General Assembly, 1996.

٢) تدريب المدربين التعاونيين لإعدادهم لميادين جديدة ، وتحديث أساليب تدريبهم.
٣) تصميم ونشر المواد التدريبية والتثقيفية كدعم متواصل لبرامج التدريب القومية ويسعى ذلك إلى تقوية التعاون الدولي وتبادل الخبرات بين مؤسسات التدريب التعاوني المعنية. وهناك تركيز وإنتباه خاص لجهة وضع وتطوير أساليب التدريب والتثقيف المناسبة والملائمة إلى الأشخاص والأفراد ذوي القسط القليل من التعليم وللفئات الضعيفة أيضاً(*).
٤) تصميم سياسات تدريب متطورة.

التعاونيات والإستفادة المباشرة :

كان قد أعتبر في السابق ، ولسنوات عديدة ، بأن التخطيط والإدارة في ميدان التعاون من أهم العناصر الرئيسية المكونة لبرنامج المساعدات الفنية التابع لمنظمة العمل الدولية ، ولقد تركز الإهتمام في بداية الأمر على تقديم الإستشارات والنصح إلى الوحدات الإدارية الحكومية المعنية بالتخطيط والإرشاد والإشراف والتأسيس. أما اليوم فلقد أصبحت الجمعيات التعاونية ذاتها ، من الفئات المستفيدة مباشرة من المشاريع الفنية التي تهدف إلى توفير الخدمات على كافة المستويات.

إن جزءاً كبيراً من البرنامج مستقبلاً سوف يعتني بالفئات الأضعف في المجتمع ، وسيشتمل على تنمية وتطوير الأساليب الإدارية والأنظمة العملية الفعالة للجمعيات التعاونية المتخصصة بشؤون الضعفاء ومن يعانون من ظروف معيشية صعبة في القرى والمدن ، **حيث توجد تجمعات معينة من قرويين ليست لديهم ملكية ، وعمال مدنيين ، وعمال زراعيين ، ومعوقين ..** الخ. ومن ثم التعاون مع نقابات العمال في هذا المجال.

* من بين برامج التدريب الحديثة تلك التي تأخذ في إعتبارها الوصول إلى القاعدة العريضة في الريف وصولاً إلى التنمية الريفية ، وتيسير المعاملات البنكية لمتطلبات الإنتاج ومحاربة الفئات الربوية التي تستغل الفلاحين ، ويمكن الرجوع في ذلك إلى مؤلفنا " **الإدخار والإئتمان التعاوني** " ، الناشر : مكتبة عين شمس عام ٢٠٠٠ وكذلك :
- Banking on the Grass Roots : Cooperatives in Global Development, by B. Thordarson, Ottawa-North South Institute, 1990.

كما يعني برنامج منظمة العمل الدولية لدعم الجمعيات التعاونية الإستهلاكية بكافة الخدمات التي يمكن أن توفر للأسر والأفراد ذوي الدخل المحدود ، المواد الإستهلاكية اللازمة.

إن تحسين مستويات المعيشة للأعضاء يكون بواسطة النهوض بإمكانياتهم وإرتفاع دخولهم وبالتالي زيادة القيمة الفعلية الشرائية لهم ، وإبتكار طرق أكثر فعالية لتوزيع الخدمات الإستهلاكية الأساسية. ويتوقع أن تصبح نشاطات هذا البرنامج الموجه للفئات(*) الفقيرة عنصراً هاماً في (الإستراتيجية) الخاصة بتقديم الحاجات الأساسية.

هذا البرنامج سوف يغطي ما يلي :

١) تنظيم التوزيع للخدمات وللسلع الإستهلاكية الأساسية في القرى والمدن (الغذاء ، الملبس ، اللوازم المنزلية ، الوقود ، آليات بسيطة لازمة .. الخ).
٢) إدخال سياسات حماية المستهلكين في خطط التنمية الشاملة (والتي تشمل إجراءات فعالة لمكافحة الغلاء).
٣) تنظيم مشاريع الإسكان التعاونية(**) والشعبية التي تعتمد على المساعدة الذاتية والتي تحتوي على تحسين السكن والصيانة اللازمة بالإضافة لتوفير كافة الخدمات الإجتماعية للأعضاء.

(*) يُطلق العديد من العلماء على هذه البرامج التي تستهدف النهوض بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً " **التعاون من أجل البقاء على قيد الحياة** " ، ومن بين الكتابات في هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى :

- Cooperation for Survival : an Analysis of an Experiment in Participatory Research and Planning, Amesterdam : Kaninklijk Instituut Voor de Tropen , 1984.
- Building Communities : The Cooperative Way by R.J. Birchall, London : Routledge , 1988.

(**) هناك العديد من التجارب في مختلف دول العالم لتيسير المسكن المناسب للمواطنين في حدود إمكانياتهم وقدراتهم ، ومن بين هذه التجارب نرجو الرجوع إلى :

The hidden history of housing coop in Britain by R. J. Birchall, Davis : University of California Centre for Cooperatives, 1995.

٤) دعم وتطوير مشاريع التأمين التعاوني وصناديق العناية الإقتصادية.
٥) التنسيق والتعاون بين التعاونيات والنقابات العمالية لتشجيع الدعم المتبادل بين الفئات والمجموعات ذوي الدخل المحدود.

إن نشاطات برنامج المساعدة الفنية الموجه للمستهلكين ستصبح غاية في الأهمية بالنسبة لسكان الأرياف ، نظراً لكونهم يتحملون تبعات النمو البطئ للدخل الزراعي والإيرادات المحدودة ومشاكل أخرى مثل التوزيع غير الكافي للسلع الإستهلاكية والذي ينجم عن تدخل عدد من الوسطاء.

إن سكان الريف لا يحظون بوجود إجراءات لحماية المستهلكين ، ومن أجل ذلك يتفشى الغش على صعيد السلع الإستهلاكية الأساسية مما يجعلهم أكثر تعرضاً لمشاكل الغلاء والتضخم الإقتصادي والصعوبات الناتجة عنه. كذلك **فمن الأهمية بمكان ضرورة تبني سياسات جديدة هادفة لرعاية ومساعدة الفئات الفقيرة في التجمعات المدنية التي لا تصيبها أية فائدة من تطور القطاع الإقتصادي الحديث.**

أما فيما يتعلق بالمناطق الريفية حيث الإمكانيات الزراعية هامشية وتعجز بالتالي عن توفير مستوى لائق من المعيشة لجزء كبير من السكان فإن **البرنامج سوف يهتم بتنمية وتطوير المهارات الإدارية والكفاءات الفنية وخلق فرص عمل غير مرتبطة مباشرة بالزراعة نفسها. ويمكن أن يستفيد من هذه النشاطات الأسر الريفية وخاصة النساء والأفراد الذين تضطرهم الظروف لترك المدرسة وعدم تكميل التحصيل العلمي** ، وذلك لأن البرنامج يعمل على تمكينهم من الحصول على دخل إضافي ، ولابد أيضاً من أن يستفيد من هذه النشاطات الفئات التي لا تملك الأرض والتي عليها أن تحصل على الدخل بشكل رئيسي من مصادر غير زراعية (مثل الصناعات اليدوية ، الحرفيين ، صناعة الأكواخ ، البناء الريفي ، الصيانة ، الخ ..) ، **وحيثما تتوفر إمكانية المشاريع ذات العمالة المكثفة يتم دعم وتشجيع تأسيس تعاونيات عمالية**. وتبذل منظمة العمل الدولية ما في وسعها لإنشاء **التعاونيات العمالية وربطها مع النقابات العمالية وإتحاداتها المختلفة.**

هذا ويتم تشجيع إنشاء التعاونيات في القرى والمستوطنات الناشئة من أنظمة الإصلاح الزراعي ، وإصلاح الأراضي ، **وغالباً ما تقطن هذه القرى والمستوطنات الفئات الفقيرة والمعدومة التي تتكون من صغار المزارعين والعمال الزراعيين من غير المالكين والبدو** ، لذلك فهم بحاجة ماسة للرعاية والعناية ، ويشجع العمل الجماعي التعاوني بشكل مماثل كوسيلة **لدمج الشباب في برامج العمل المنتج** وذلك من أجل إتاحة فرص الحصول على الدخل. وتعمل منظمة العمل الدولية لتحقيق مثل هذه المشاريع على إجراء الإتصالات اللازمة للحصول على رأسمال تشغيلي مبدني من أجل تخطي الأيام الصعبة ومن ثم إمكانية تمويل الإستثمارات الأولية. وتسعى منظمة العمل الدولية إلى الحصول على مثل هذا التمويل المطلوب ، وضمه في مشاريعها للمساعدة الفنية على أساس أن هذه المشاريع تنشأ وسط الناس ويشاهدونها وتشكل نماذج محسوسة ورائدة. أما برامج المساعدة الفنية التي تلي تلك المشاريع على المستوى القومي ، فإنه يتم التنسيق مع وكالات العون والمساعدة الثنائية بشأنها للحصول على المساعدات المالية اللازمة.

إن مثل هذه الأشكال والنماذج من المساعدة ، بإرتيادها أفاق وطرق جديدة ، تعتبر بمثابة تجارب وإختبارات يستخدم خلالها مناهج ومداخل جديدة أخذاً في الحسبان أنها قد تحظى بنسبة محدودة من النجاح. ولكن مثل هذه التجارب تمهد لعمليات إستثمارية طويلة الأمد ضمن إطار البحث والدراسات العملية التي تُسهم في إيجاد حلول عملية مناسبة للمشاكل الصعبة التي يعاني منها الفقراء. ومن مميزات هذا النوع من المساعدة هي أنها تشتمل على العمل في المناطق النائية والبدائية ، ولدى الأخذ بعين الإعتبار طبيعة هذه النشاطات المعتمدة على المبادرات والأفكار الجديدة فلابد من أن يؤلف البحث والدراسات العملية جزءاً لا يتجزأ من برنامج المساعدة هذه.

وبنفس الأهمية فإن منظمة العمل الدولية تسعى لتطوير دور التعاونيات في التنمية الإجتماعية حتى تستطيع التعاونيات أن تكرس بعض جهودها ومواردها لتحسين الأوضاع المعيشية في المجتمعات التي تعمل في إطارها .

أما المجالات الرئيسية التي تعمل ضمنها فهي :

توفير أسباب الراحة في المجتمع ، مكافحة الأمية ، التغذية ، شؤون الأسرة ، العناية بالطفل والأم.

ولقد إنبثق عنصر جديد للبرنامج ، وهو " **المساهمة(*) الغذائية من خلال التعاونيات** " وذلك بموجب توصيات وقرارات اللجنة التنفيذية لبرنامج الغذاء العالمي في تاريخ ١ آب (أغسطس) ١٩٧٧ ، نتيجة لدراسة قامت بها عدد من المؤسسات الدولية وكانت منظمة العمل الدولية قد لعبت دوراً رئيسياً في هذه الدراسة ، **أما أهداف هذا البرنامج المذكور فهي ما يلي :**

١) إيجاد إستراتيجية للدمج المنظم بين المساعدة الغذائية والخدمة الذاتية والمشاركة الشعبية في نشاطات التنمية عن طريق التعاونيات.
٢) توسيع وزيادة تأثير المساعدة الغذائية وذلك بربطها مع نمو التعاونيات واضعين قاعدة ثابتة ومستمرة في بذل الجهود للتنمية التي بوسعها مواصلة النشاطات والجهود بعد إنتهاء تقديم المساعدات الغذائية.
٣) التأكيد من أن المنافع المتبادلة من المساعدة الغذائية وتنمية التعاونيات تصل بشكل صحيح حيث تسهم في تلبية الحاجات الأساسية إلى الفئة الفقيرة في المجتمع ومن ثم العمل على تحسين أوضاعها بطرق فعالة متماسكة ومفيدة.

إن النشاطات المتعلقة بتطوير الأساليب والمناهج المستخدمة لإيجاد صيغة تفاعل مثمرة بين المساعدة الغذائية والتعاونيات على نطاق واسع من الأنشطة التنموية التي يعود مردودها الإيجابي وفوائدها بشكل رئيسي إلى الفئات ذوي الدخل المتدني ، وتهدف لخلق فرص عمل وتوزيع للدخل يكون أكثر عدالة إلى جانب تلبية الحاجات الأساسية بما فيها الحاجات الغذائية ، كما

* من الأهمية بمكان أن يتعرف التعاونيون في مصر وفي العالم العربي على هذه البرامج والسعي للإستفادة منها ، وقد ذهب العديد من خبراء التعاون في مصر إلى الدول العربية وغيرها للتدريب بناءً على طلب هذه الدول وذلك من خلال المعونة التي تقدمها منظمة العمل الدولية في هذا الشأن.

توفر منظمة العمل الدولية الدعم الفني والتقني للتعاونيات ونشاطات التدريب لمشاريع التنمية التي يوفرها برنامج الغذاء العالمي أو غيرها من الوكالات المتبرعة.

التقويم (التقييم) :

هناك عدد من الأساليب تستعمل في التقويم :

١) نظام المراجعة الثلاثي الخاص ببرنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) مرة أو مرتين كل سنة من حياة المشروع.

٢) تقويم منظمة العمل الدولية والوكالة المتبرعة الذي يكون جزءاً مكملاً ومهماً لنشاطات المشروع.

هذا وقد أوجدت منظمة العمل الدولية مؤخراً نظام لتقويم نشاطاتها ومشاريعها ، ومن أبرز عناصر هذا التقويم ، أن جميع النشاطات التي يُبذل من أجل مشاريع يستغرق إنشائها ثمانية عشر شهراً أو أكثر ، سوف يتم تقويمها من حين إلى آخر بشكل منتظم.

الفصل الثامن

مشكلات الواقع وأداء التعاونيات

مقدمـــة :

يرى كثير من علماء التعـاون أن **معظـم الجمعيـات التعاونيـة فـي العـالم النامي وغيره تفتقـر إفتقـاراً شـديداً إلـى الكفايـات الفنيـة والإداريـة** ، وتكفـي زيارة واحدة إلى هذه الجمعيات في بعض البلدان للحكم على مدى النقص فـي الكفايات الفنية والإدارية التي يقع على عاتقها مهمة تشغيلها وتحقيق أهدافهـا ، ولعل أيسر ما يُطالعك في هذه الجمعيات إهمال المظهر سواء في ذلك مظهـر الجمعية أو مظهر موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، وعـدم إتبـاع القواعد الصحيـة فـي حفظ المـأكولات وتناولهـا ، إلـى غير ذلـك مـن مخالفـة المبادئ الأولية البديهية التي تعمل الإدارة الحسنة علـى تلافـي إهمالهـا ، وفـي ذلك يقول " جيمس بيتروارباس " **أن المحـل المهمـل ينـم – أول مـا ينـم**(*) – **علـى أن المسئولين عنه مهملون** ، تماماً كما هو الحال فـي الحكومـات ، فـإن الحكومة الفاسدة تنم عن فساد الناخبين .. إن قذارة الجمعية تعتبر أمـراً غيـر عادي بالنسبة للتعاون لأن **التعـاون بطبعـه نظيـف** ، **أمـا قـذارة الجمعيـة فتـدل علـى أن عنـاصر غيـر مؤمنـة بالتعـاون إستطاعت أن تتسـلل بيـن صفـوف أعضائـه.**

ومن الأمور التي يجب أن يفهمها التعاونيون جيداً أن الجمعيات التعاونية أيا كان نوعها ، وسواء أكانت جمعيات للإنتاج أو جمعيـات للإسـتهلاك ليسـت إلا منظمـات إقتصاديـة بجـانب دورهـا الإجتمـاعي الهـام ، **يجـب أن ترتفـع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتحقق أهدافها فـي ميـادين نشاطها** ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التي تقوم بنشاط مماثل.

ويهمنا أن نؤكد هنا حقيقة يجب أن نترسمها ، وهي أنه **إذا كان علينا أن نرتفع إلى المستوى الجديـر بمـا يجب أن يكـون عليـه التعـاون فـي مجتمعنـا العربي ، فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضي وعبره ومآسيه سواء في بلادنـا أو في بلاد أخرى.**

---

* Cooperative Democracy by James Peter Warbasse, New York : Harber and Brothers Publishers, New York and London, 1936.

وقد أجريت بحوث ودراسات في كثير من البلدان عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة.

بحوث عن فشل التعاونيات :

ومن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة " كاترين ويب " إلى المؤتمر التعاوني الثالث الذي عُقِد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

١) **عدم إهتمام الأعضاء بجمعيتهم** ، ليس فقط من ناحية عدم الإهتمام بحضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها.
٢) **فشلهم في القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر.**
٣) **إنعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين.**

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أسباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ما قام به الأستاذان " أكلاند وجونز "[*] عام ١٨٤٤ واللذان ذكرا أسباب فشل وإنقضاء ١٠٦١ جمعية منذ عام ١٨٢٦ ، وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول أنها تندرج جميعاً تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية.

وفي عام ١٩١٨ نشر الإتحاد العام التعاوني الأمريكي كتيباً من أربعة صفحات بعنوان " لماذا تفشل الجمعيات التعاونية ".

ونشر مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في عامي ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للإستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهي في عامي ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالي.

---

[*] Working Men Cooperators : by Acland and Bengamine Jones, Cassell and Company, Ltd, London, 1884.

وفي عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الإتحادية كتاباً عن التسويق التعاوني ضمنته فصلاً عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات. وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك. هولمز عام ١٩٠٠ ، ثم أتبعته بتقرير ثان في عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التي توقفت عن العمل منذ عام ١٩١٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذي أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التي توقفت عن العمل.

وقد تبين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكي لإحصاءات العمل أن هناك أحد عشر سبباً تُكوِّن نسبة مقدارها ٧٤٪ من أسباب فشل الجمعيات. وهذه الأسباب هي :

١) عدم كفاءة الإدارة.
٢) زيادة المخزون عن اللازم.
٣) الإهمال في إمساك الدفاتر.
٤) التوسع غير الحكيم في الإئتمان.
٥) إرتفاع المصاريف الثابتة.
٦) شراء بضائع بطيئة الحركة.
٧) إتباع سياسة إجمالي ربح منخفض.
٨) الإعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض.
٩) عدم كفاية رأس المال.
١٠) تجميد أموال الجمعيات في أصول ثابتة.
١١) سوء الموقع.

وإذا كان لنا أن نتعرض بشئ من التفصيل لمشكلات الواقع وآثارها على أداء التنظيمات التعاونية ، فإننا سنلجأ إلى سرد بعض أوجه الضعف والقصور في الجمعيات التعاونية نتيجة للعديد من الإستقصاءات والتي خلصت بعد تحليلها إلى نتائج أوضحت فيها مجالات الضعف في بعض المواقع ، كما أوضحت بعض المجالات المتاحة لإدخال التحسينات ، وقد يبدو الحديث هنا سرداً سلبياً للخلل والنقص ، لكنه في الحقيقة **ينبغي أن ينظر إليه من جانبه**

الإيجابي كنقد ذاتي يرمي إلى الإصلاح والتحسين والتقدم المفضي إلى قيام تعاونيات قوية – كحركة وكمشروعات تتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين.

١) الإلتزام الإعضاء :

تنهض بتأسيس الجمعية التعاونية جماعة من الناس ذات إحتياجات مشتركة متماثلة تهدف إلى إشباعها بالإلتزام بالعمل معاً في إتحاد بينهم ، ويكتسب هذا الإلتزام قوة خاصة حين يمس جانباً هاماً من الحياة أو من المعيشة ، ومن ثم يصبح الإلتزام إجماعياً أو قريباً من الإجماع في الجمعية التعاونية العمالية لأنها تمثل لكل منهم الحياة وكسب العيش ، والأمر كذلك في جمعية الإسكان لأنه يتعلق بمنزل الأسرة ، ويقوم إرتباط قوي أيضاً بين أعضاء كثير من التعاونيات الزراعية وتعاونيات مصايد الأسماك وبينهم وبين الجمعية لأنها تتصل بالدخل المادي والمعيشة الحياتية ، ويضطر الفرد عادة أن يشترك مع غيره ويرتبط بهم حتى يواصل الحياة ، وفي ذلك يقول مارتن يوبر : " يلتصق الفرد ويتشبث بالمجموع متيناً "(*).

ويعتبر الإلتزام دم الحياة لكل جمعية تعاونية ، وهو يُعبر عن الولاء والإنتماء للجمعية فإذا ضعف أو إنطفأ فإن هذا سيؤدي إلى إنهيارها ، **فقوة الرابطة بين العضو والجمعية التعاونية مقياس نجاحها ، وله أهميته الواضحة في تجميع رأس المال وتراكمه.**

وتثور في زماننا الحاضر شكوى عامة من إنعدام الإلتزام من جانب أعضاء كثيرين لاسيما في التعاونيات الإستهلاكية ، ويبدو على كثير من الأعضاء أنهم لا يبالون بعضويتهم أو على الأقل لا يلتفتون إليها بما يجب ، فيتراجع الولاء ، ويدل على الإعتراف بالضعف ما نراه من أن معظم التعاونيات تلجأ إلى الإعلان عن المنتجات بالطريقة العادية المتبعة ، وذلك نتيجة لما لمسته من أن إعلان الهيئات المنافسة جذب إليها معاملات بعض أعضاء الجمعيات.

* مارتن يوبر (١٨٧٨-١٩٦٥) في المسالك نحو المدينة الفاضلة.

وقد يكون من المناسب أن نوضح أن أسباب عدم الإلتزام أو الولاء كثيرة وعادة ما تكون متعددة ومعقدة ، فهي بالنسبة للمستهلكين قد تتمثل في وجود خدمات بديلة ، أو لقبول الجمعيات التعامل مع غير الأعضاء مما يُحرم الأعضاء الشعور بملكيتهم للجمعية والإنفراد بالمنفعة ، أو قد يرجع السبب في بعض الأحوال إلى تغير طبيعة وقيمة العائد مما يؤثر على الولاء ، ويصف أحد قدامى التعاونيين في بريطانيا هذا الموقف قائلاً : " **نشاهد في التعاونيات اليوم زبائن وليس أعضاء** "(*).

ومهما كان السبب فإن عنصر الإلتزام عنصر حيوي فإذا رأيناه ينهدم فلابد من دراسته وينبغي أن نضعه موضع بحث دقيق.

٢) <u>المشاركة الديموقراطية</u> :

تتناقص مشاركة الأعضاء في جمعياتهم مما يشكل نوعاً آخر من الضعف(**) ويثير قلقاً عاماً رغم أنه لا يتصل دائماً بالضرورة بعنصر الإلتزام ، وليس إنصراف الأعضاء عن المشاركة أمراً جديداً بل لمسناه وشاهدناه في القرن العشرين ، حيث أثبتت الدراسات أن واقع التعاونيات يوضح أن هناك إتجاهات في بعض أنواع التعاونيات نحو تناقص المشاركة بحيث يؤثر على الإشراف الديموقراطي ، وتشترك كثير من التعاونيات بل غالبيتها في صفة عامة بينها هي أن **الذين يحضرون الإجتماعات قلة لا تمثل**

---

* نوجه النظر إلى أن البحوث والدراسات أثبتت سواء في الماضي أو الحاضر أهمية التضامن الشامل من الأعضاء من أجل نجاح الجمعيات ، وعلى سبيل المثال نرجو الرجوع إلى البحث الآتي الذي يدعو إلى التضامن الشامل من الأعضاء فيما يتعلق بالمعاملات أو حضور إجتماعات الجمعية العمومية للجمعية ، وأن مثل هذا التضامن هو أساس النجاح ومقابلة تحديات القرن الحادي والعشرون :

- Inclusive partnership : The key to business success in the 21st century by T. Thomas : in Journal of cooperative studies, 1997.

** أوضح مؤتمر يتعلق بالتعاونيات الأوروبية من بين الدروس المستفادة من تجارب التعاونيات هناك أن من بين الجوانب الأساسية التي يجب معالجتها ، موضوع تناقص مشاركة الأعضاء في جمعياتهم. ويُرجع إلى التعاونيات الأوروبية المشتركة ، مناقشة موضوعات أساسية :

Key Issues Conference, Sydny : New South Wales Registry of Co-operatives, 1996.

إلا نسبة مئوية صغيرة من الأعضاء ، بل أصبح من الصعب الوصول إلى النصاب المحدد لصحة إنعقاد الجمعية العمومية في بعض الجمعيات ، **وإذا إتخذنا المشاركة معياراً للديموقراطية لوجدنا أن عدداً ضخماً من الجمعيات يمكن أن توصف بأنها غير ديموقراطية.**

ويسهل تعليل تناقص المشاركة وإدراك أسباب كثيرة لها ، فالنمو في ذاته **والإتجاه إلى تكبير حجم الجمعية يجعل المشاركة الفعّالة أكثر صعوبة وما لم توجد أجهزة مناسبة تؤدي إلى توزيع أنشطة الأعضاء وعدم تمركزها فسيظل كبر الحجم وما يتبعه من المضاعفات والتعقيدات حائلاً لا يشجع بعض الأعضاء على المشاركة** ، فقد تنمو المنظمات والمؤسسات نمواً ديناصورياً إلى أحجام ضخمة تصبح خطراً عليها ، ويضاف إلى ذلك أن المجال أمام الأعضاء للمشاركة الفعالة ليس متسعاً لاسيما في التعاونيات وحيدة الغرض بل المشاركة محدودة في أغلب الأحوال ، **وتقف التقاليد أيضاً عقبة في سبيل مشاركة بعض الأعضاء كالنساء والشباب** ، **وقد يدفع وجود النفوذ الخارجي – من جانب موظفي الحكومة مثلاً – وسيطرتهم على الجمعية – الأعضاء إلى خلفية الصورة فيقل نشاطهم وتخمد حركتهم.**

وتأتي التغيرات الإجتماعية العميقة فيصعب معها إثارة إهتمام الأعضاء بإتخاذ موقف نشط في مجال لا يرون فيه إلا ركناً صغيراً في شئونهم المعيشية ، ويجب الإعتراف بأن عدم الإهتمام بالجمعيات الإستهلاكية المنتشرة في غالبية الأقطار الغربية إنما يرجع إلى كثرة وإتساع مدى إهتمامات الأعضاء الآن عما كانت عليه في الماضي ، **وإذا كان الجيل السابق يرى في كيفية شراء الأسرة لبضعة أصناف من طعام الأسرة أمراً بالغ الأهمية ، فإن هذا الموضوع لم يعد على هذا القدر من الأهمية بالنسبة للمستهلكين ذوي اليسار من الطبقة الوسطى.**

٣) <u>إهمال التثقيف</u> :

من المتفق عليه عموماً أن إهمال التثقيف منتشر الآن في أرجاء الحركة التعاونية بمعظم الأقطار ولا نخطئ حين نقول أن غالبية النظم التعاونية

مسئولة عن هذا التقصير ، **فقد صار التثقيف في كثير من التعاونيات كما يقول أحد كبار علماء التعاون " كطلقة بندقية " يندفع مرة واحدة فيندفع معها نشاط مكثف وإهتمام زائد في البداية ثم تخور الهمم ويخبو الإهتمام فيما بعد** ، وبينما تسير المشروعات سريعاً لتدخل عصر الكمبيوتر ، يسير التثقيف متمهلاً وكأننا نعيش في العصر الحجري ، **ولا تستطيع سوى قلة من التعاونيات الإدعاء بأن إنفاقها على التثقيف يتمشى مع نمو أعمالها** ، ولا يدعى سوى أقل القليل من التنظيمات التعاونية بأن برامجها الثقافية على نفس مستوى ما كانت عليه من القوة منذ عهد رواد التعاون الأوائل وعقود بعدهم ، وتبذل عادة عناية شديدة بالحاجة إلى إنشاء إحتياطيات لإستهلاك الأصول المادية ، لكن لا نجد مثل هذه العناية بالنسبة للبشر أعضاء التعاونيات ، **فإن لم نتدارك ذلك فسيأتي جيل جديد من الأعضاء لا يفهم شيئاً عما هي الجمعية التعاونية** .. أو لماذا برزت إلى الوجود ؟ ويقول جوته : " لا يملك الإنسان ما لا يستطيع فهمه ! " .. **ويقول المثل العربي .. " فاقد الشئ لا يعطيه ! "**.

ولا سبيل إلى إنكار أن التثقيف تراجع نتيجة لترك أمره في يد الإدارة ، بينما **أن الأوضاع السليمة تقضي بأن يوكل التثقيف إلى مجلس الإدارة كمسئولية أولى لهذا المجلس** .. كما وأن الأوضاع السليمة تقضي بأن تتبع الإدارة التثقيفية ، أو الموظفين المختصين به ، مجلس الإدارة مباشرة ، **وأول واجبات مجلس الإدارة في هذا الصدد تخصيص إعتمادات في الموازنة من أجل التثقيف** ، ولا يكتفي بتخصيص الأموال من الفائض حيثما اتفق دون إنتظام ، **بل يجب إعتبار التثقيف مهمة مستمرة من مهام المجلس** ، وإلى ذلك ألمح في القرن التاسع عشر عالم الإقتصاد السياسي جون ستيوارت ميل بقوله : **" التثقيف مرغوب لكل البشر ، لكنه للتعاونيين ضرورة حياة "**.

غير أن الصورة التعاونية ليست غير مشجعة كلها ، وليس إهمال التثقيف ، برغم وضوحه - يشمل جميع التعاونيات ، فمازالت هناك نسبة معينة من التعاونيات في مختلف الأقطار جميعاً تنفذ برامج تثقيفية تتسم بالإبتكار وسعة الخيال والأفق ، وما تزال تلك البرامج تؤتي ثمارها تنظيماً متحركاً نشطاً وقادة مقتدرين وأعضاء على وعي وحسن إدراك.

٤) توصيل الرسالة :

كثيراً ما يقف التعاونيون بلا حراك من الدهشة حين يرون المثقفين من خارج الحركة التعاونية لا يعلمون شيئاً – أو لا يعلمون إلا القليل – عن التعاون والتعاونيات .. رغم إلمامهم الواسع بالشئون الأخرى ، وقد يعتقد قادة المشروعات التعاونية أن منظماتهم هذه بالغة الأهمية وتبدو في أعينهم كذلك بالفعل ، لكن الجمهور(*) العام الذي لا يشارك في تلك المشروعات مباشرة ولا دخل له فيها ، غالباً ما ينظر هذا الجمهور العام إلى التعاونيات كشئ ربما سمع أو لم يسمع به .. غير أنه لا يدرك كنهه تماماً ولا يفهمه بوضوح ، فالحقيقة الواضحة أن **التعاونيين يعرفون كيف يتكلمون معاً .. ولا يعرفون كيف يحادثون الآخرين .. ولا يبدو عليهم أنهم قادرون على الإتصال بسهولة مع من هم خارج دائرة التعاون. والنتيجة الحتمية غياب الفهم – بل وسوء الفهم – في مواقع التأثير والنفوذ حيث يحتاج التعاون إلى المساندة أشد الإحتياج ، ونعني بذلك مواقع مثل الجامعات والمعاهد العليا للتعاون وأجهزة الحكومة ، ودوائر الإقتصاديين ، والصحفيين وموجهي الرأي وصانعيه في وسائل الإعلام.**

ولدينا حالة خاصة قد توضح ما قلناه ، فنحن نعلم جميعاً أن التعاونيات في السويد من أكثر تعاونيات العالم تقدماً وإبتكاراً في مجال الإتصال ، وتصدر مطبوعات ونشرات من أعلى درجة وتوزعها مجاناً ، ونجد – مع ذلك – أن معهداً سويدياً لبحوث الرأي العام يقول عام ١٩٧٩ : " **يلاحظ أن العلم بالحركة التعاونية وأهميتها الواقعية محدود القدر نسبياً .. ويؤدي نقص المعلومات الكاملة والواضحة عن تطور الحركة التعاونية وخلفيتها وبنيانها الحالي وأنشطتها الراهنة إلى تضييق وإعاقة المناقشات حول دور**

---

* ينبغي أن تهتم الحركات التعاونية بتبليغ رسالتها إلى المجتمع الذي تنتمي إليه ، وقد ناقشت المؤتمرات التعاونية هذا الموضوع ، ومنها مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي الذي عقد العديد من المؤتمرات لهذا الموضوع وتضمنته مراجعنا ومنها مرجع " **تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية والشخصية التعاونية** " ، ومنها أيضا على سبيل المثال المؤتمر الآتي الذي نرجو الإطلاع على محاضر جلساته.
- Cooperative Identity : Part of Australian Culture, by G. Lewis, in Cooperatives Managing Change into the 21st century : Sydney : Registry of Cooperatives, 1995.

الحركة التعاونية في التجارة والصناعة بالسويد " (*)، وهذا درس واضح بما يكفي ، وإذا كان ذلك واقع الأمر بالنسبة للحركة التعاونية في السويد ، بالرغم من مركزها المرموق عالمياً ، ألا ينبغي أن نقول أن الواقع أشد إنطباقاً على الحركات الأقل تطوراً من حركة السويد المشهود لها بدرجة عالية جداً من التقدم ، ويجب على تعاونيات العالم أن تتعلم كيف توصل رسالتها توصيلاً جيداً وفعّالاً إذا أرادت أن تكتسب قوة خلال السنوات المقبلة ، ونسمع التحذير القديم الذي يقول " **إذا كان نداء البروجي ضعيفاً فمن يلبي الدعوة إلى المعركة ؟** ".

٥) صورة التعاونيات :

ماذا عن الصورة أو الصور التي تبدو بها التعاونيات ؟ وماذا يقول عنها نقادها ؟... من المهم أن نعرف ذلك كي نصحح الإنطباعات الخاطئة ، وندخل التعديلات على طرائق التعاونيات بحيث تجتذب مؤيدين جدد لقضية التعاون ، **ومما لاشك فيه أن قضية التعاون في عالمنا العربي المعاصر في حاجة شديدة إلى مزيد من المؤيدين.**

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نتحدث عن صور التعاونيات وليس عن صورة التعاونيات ، لأن التعاونيات تتبدى في مظاهر كثيرة ، وتظهر بطرق مختلفة وبأزياء غريبة في مختلف الأقطار والمواقع .. ولا يهم هنا ما يعتقده أو يتخيله التعاونيون الجادون المخلصون .. بل المهم الصورة التي يحتفظ بها الآخرون في أذهانهم عن تلك المؤسسة المسماة بالجمعية التعاونية.

---

* " الحركة التعاونية في السويد " – مؤسسة ستاتن أوفنتليجا أونتريوتنجار – ١٩٧٩ – ٦٢.

ونرجو التكرم بالرجوع إلى :

Consumer Cooperatives in Sweden : by G. de Loss, in : The Ralph Nader Task Force on European Cooperatives : Making Change? Learning from Europe's Consumer Cooperatives, Washington D.C. 1985.

*) فيرى البعض الجمعية التعاونية على أنها متجر تجزئة يحمل لافتة التعاون ، لكنه **ليس دائماً خير المتاجر في المدينة** ولا أكثرها تحديثاً.
*) ويتخيلها آخرون مؤسسة طبقية ، تنتمي في الغالب إلى " **للطبقة العاملة** ".
*) وتُعتبر في مكان آخر **منظمة للفلاحين دون غيرهم**.
*) وينظر إليها بعض النقاد كفكرة كانت لها وجاهتها في القرن التاسع عشر **ثم ولّت أيامها**.
*) ويراها الفقراء في أماكن أخرى **مشروعاً ينتمي للطبقة الوسطى ولا يسعى للوفاء بإحتياجاتهم**.
*) ويعتبرها كثير من الناس في غالبية أنحاء العالم الثالث وسيلة **للحصول على أموال من الحكومة !...**
*) وهي بالنسبة لبعض السياسيين سبيلاً متاحاً **يخطون عليه إلى مزيد من القوة والسلطان !...**
*) ويراها رجال الأعمال من القطاع الخاص **وسيلة للتهرب من الضرائب التي يلتزمون هم بدفعها !...**
*) ويرتبط إسمها في العديد من الأماكن بأن لها **تاريخ سئ بالفشل والخسران**.
*) ويعتبرها غلاة المحافظين **سلاحاً حاداً للعمل الراديكالي**.
*) بينما يراها اليساريون **حزام أمن يحمى الأمر الواقع**.
*) ويصفها آخرون بأنها ليست سوى **نوعاً آخر من المشروعات الكبيرة**.
*) وحيثما تسود الرسمية والروتين وإستخدامها كأداة لتحقيق سياسة الدولة ، فقد يراها المواطنون **حكومة في زي آخر**.

وهكذا تختلف صور التعاونيات في أذهان الناس ، لكن لكل صورة مغزاها بالنسبة للتعاونيين فربما يجدون في إحداها **بذرة الحقيقة** ، ويجدون في الأخرى مؤشراً لنوع المعلومات والدعاية التي يجب بثها ، أو يتضح في صورة منها **ما يجب عمله لتوجيه التنمية التعاونية وجهة أخرى** ، ولاشك أن الصورة الخاطئة أو غير الصحيحة للتعاونيات تعوق النمو والتقدم ، وتقع على

القادة مسئولية إضفاء صورة صادقة وحقيقية وواقعية تتفق مع غرض الحركة التعاونية وأهدافها.

٦) العاديون والفنيون :

تدار التعاونيات نظرياً بجماعتين متمايزتين ، تتألف الأولى من نفر عاديين أي غير متخصصين ينتخبهم الأعضاء ، وتتألف الثانية من المديرين والموظفين الذين يعينهم مجلس الإدارة ، **وتشكل الجماعتان معاً الفريق القائد الرئيسي في كل جمعية تعاونية صغيرة أو كبيرة** ، وتسير فكرة القيادة ذات الشُعْبَتين – غير متخصصين وفنيين – سيراً حسناً في كثير من التعاونيات أثناء العمل ، **ويميز هذا الشكل القيادي الثنائي التعاونيات عن غيرها باعتباره سمة هامة تُفرِّق بين التعاونيات وبين المشروعات الأخرى غير التعاونية** التي تميل بشدة إلى فكرة الإدارة والقيادة المفردة تتولاها وحدة إدارية صغيرة ترأسها شخصية لها سلطانها المسيطر.

ويتوقف نجاح الفريق القيادي التعاوني على عوامل معينة ، وفي مقدمة هذه العوامل **الثقة المتبادلة بين الفنيين وبين غير المتخصصين أو العاديين بحيث لا يحاول أي جانب تخطي سلطة وإختصاص الجانب الآخر** ، فتعترف الإدارة بمجلس الإدارة ممثلاً للأعضاء ومتحدثاً بإسمهم ، ويحترم المجلس حق الإدارة في تسيير الأمور اليومية للمشروع ، **وتسود في الوضع المثالي للأمور حالة بمقتضاها لا يحاول أعضاء مجلس الإدارة التدخل في أعمال الإدارة التنفيذية ، ولا يحاول المديرون إملاء السياسة العامة** ، ولو أن لهم – بل عليهم – طبعاً أن يدلوا بالنصح والمشورة لأعضاء مجلس الإدارة ، ويتوافر بذلك التوازن وتوزيع المسئولية بين الطرفين : فتعمل الإدارة على ضمان سير العمل في الجمعية التعاونية وفقاً للأصول السليمة ، بينما يعمل أعضاء مجلس الإدارة – بوصفهم أمناء نيابة عن الأعضاء – على ضمان تشغيل الجمعية كما ينبغي أن تكون الجمعية التعاونية السليمة.

هذا هو التصور النظري والمثالي ، لكن يعتري الغالبية العظمى من التعاونيات – لا سيما الكبيرة منها حالياً – ضعف **يتمثل في ميل الميزان**

لصالح الإدارة بحيث يستولى الفنيون شيئاً فشيئاً على سلطة صنع السياسة وعلى إختصاصات مجلس الإدارة الذي يصبح في هذه الظروف مجرد " **ختم مطاطي rubber stamp " لتمرير القرارات التي يصنعها فعلاً الجانب الآخر من الفريق ، فيسقط بذلك بناء الرقابة الذي يعتبر مقدماً حيوياً للديموقراطية التعاونية.**

ويتضح مما تقدم أن القضية هنا هي مسألة قدرة القادة المنتخبين غير المتخصصين في القيام بدورهم بطريقة ذات معنى بدلاً من مجرد الطريقة الشكلية السطحية مع وجود الفنيين والمتخصصين في المشروع الحديث المعقد.

٧) **العلاقة بالمشكلات القومية :**

لا تقوم جمعية تعاونية من فراغ أو في فراغ .. بل يجب أن تعمل في بيئة إقتصادية وإجتماعية معينة ، ويجب أن تجاهد بالطبع لتغيير وتحسين تلك البيئة ، ولن تستطيع ذلك إلا إذا إعترفت بالمسكلات المُلحة في المجتمع المباشر أولاً ، ثم في الإقليم الأوسع ثانياً ، وأخيراً في الأمة كلها بل وفي الإنسانية ذاتها ، **ويثور سؤال في النظرة الواسعة للأمور هو : ماذا فعلت التعاونيات والحركة التعاونية ككل لمساعدة الناس في صراعهم مع مصاعب الحياة ؟.. وما هي علاقة التعاونيات بمشكلات الأمة الأساسية ؟**

*) أعلن رواد روتشديل الحرب على غش الأغذية، فماذا تصنع التعاونيات الإستهلاكية حالياً للمحافظة على القيمة الغذائية في الطعام والقضاء على أشكال الغش في القرن العشرين وما بعده ؟

*) تُعتبر الإعلانات المضللة والمكلفة والمضيعة للموارد مشكلة قومية في كثير من الأقطار ، فهل تشترك التعاونيات في هذه الجريمة أيضاً ؟ أم أنها عاقدة العزم على إزالتها من المشروع التعاوني؟

*) تُمثّل مسألة تشغيل المعاقين مشكلة قومية كبرى في كل قطر ، ومن المبهج أن نسمع في السنوات الأخيرة عن مشروعات جديدة تُنَفَّذ

في أنحاء العالم لتوفير عمل مريح وخلاّق من خلال التعاونيات للمعاقين ، فماذا فعلت الحركة التعاونية المصرية في هذا الخصوص ؟

*) والأمية أيضاً مشكلة قومية لا بالنسبة للمناطق الفقيرة المتخلفة فحسب بل في البلاد الغنية حيث الوفرة أيضاً ، وكان رواد الحركة التعاونية في القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين رواداً أيضاً لتعليم الكبار ولمختلف برامج التعليم الشعبية ، فهل من سبب وجيه يمنع من القيام بهذا الدور مرة أخرى في القرن الواحد والعشرين ؟

*) وتسود العالم كله مشكلة توفير مساكن محترمة للأسر والأفراد من ذوي الدخل المنخفض ولا تفيد مشروعات الإسكان التعاونية التي توفر المساكن المريحة للطبقة الميسورة فائدة كبيرة في حل المشكلة !.. لكن مشروعات الإسكان التعاونية التي تدخل الفقراء في حسابها تفيد كل الفائدة ... فهل إهتمت الحركة التعاونية الإسكانية بذوي الدخل المنخفض ؟..

*) قادت حركة جمعيات الإئتمان في أمريكا الشمالية أكثر نظم التأمين الجماعي على الحياة نفعاً لعدد كبير من الناس من مختلف المستويات الإقتصادية ، وهذا مثال على المساعدة في حل المشكلات التي تهم مجموعات كبيرة... فهل أصبحت الحركة التعاونية الإستهلاكية صمام أمن وأمان فيما يتعلق بالأسعار ؟..

*) يمثل الإسراف والتبديد والفروق الواسعة في الأسعار بين المنتجين والمستهلكين مشكلات كبرى في كل قطر وفي كل نظام إقتصادي ، ولاشك أن الطريقة التعاونية جزء من الحل المناسب لهذه المشكلات في أنحاء العالم ... فماذا فعلت بهذا الخصوص كل من الحركة التعاونية الزراعية والحركة العمالية ؟..

*) تعتبر التنمية الريفية التي تشمل كل نواحي الحياة بطريقة متكاملة الحاجة الأساسية في العالم الثالث ، وهي في نفس الوقت من أهم

الأعمال التي ستقوم بها الحركة التعاونية العمالية خلال السنوات القادمة.

ولعلنا لا نعدو الحقيقة حين نذكر أن هناك تعاونيات كثيرة تساعد في محاولة إيجاد حلول لكبرى مشكلات الأمة والإنسانية ، وقد أشرنا إلى أمثلة قليلة منها فيما سبق ، وسوف يكون تصرف التعاونيات إزاء مثل هذه المشكلات المعيار الذي ستوزن به التعاونيات في المدى الطويل ، **ومما يدعو للأسف أن التعاونيات تصبح أحياناً جزء من المشكلة بدلاً من أن تكون سبباً** في حلها ، ويجب إدخال هذه الناحية في الإعتبار أيضاً.

٨) **التعاونيات والفقراء** :

إكتسبت مسألة علاقة التعاونيات بالفقراء أهمية وعناية كبيرتين في السنوات الأخيرة وسنعرض لها هنا بإيجاز رغبة في إظهار بعض الإتجاهات التي تعتبر من قبيل أوجه الضعف والقصور في النظم التعاونية في المجتمع الحديث(*) ، أما الأسئلة الرئيسية في هذا الشأن فهي : **هل التعاونيات منظمات فعالة في مكافحة الفقر ؟ وهل تساعد الفقراء بالفعل ؟ وما هو دليلنا على ذلك ؟ أو دليلنا على عكس ذلك ؟**

ولا يرتاب الفكر الشعبي في أن التعاونيات تقف إلى جانب فئات المجتمع الأضعف قوة والأقل حظاً ، أولئك الذين لا يملكون والذين يعملون على تنظيم أنفسهم حتى يستفيدوا من الموارد المتاحة ويحصلون نتيجة لذلك على فائدة أكبر قدراً ، **لكن الحقيقة أيضاً أن كثيراً ممن ليسوا في عداد الأكثر فقراً بل ربما هم في جانب الميسورين من الناس ، يستعينون بالأفكار والوسائل التعاونية ، ويحدث هنا ما يحدث عادة في ميادين العمل والإجتهاد الأخرى وفي الخدمات العامة ، فما يلبث أن يدخل الميسورون حتى يخرج الفقراء** ، فيجب - والحالة هذه - **أن يأخذ قادة المشروع التعاوني حذرهم**

* نوصي بالإطلاع على البحث المعنون : " التعاونيات والفقراء " الذي نشره الحلف التعاوني الدولي ، عام ١٩٧٧. **وقد نشرناه في كتابنا بحوث ودراسات تعاونية ، الناشر : مكتبة عين شمس ، وكذلك مرجع مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ، ١٩٨٦.**

الدائم من كل سياسة أو إجراء أو عمل يضر الفقراء أو يقف في سبيل مصالحهم.

*) فيلاحظ مثلاً أن حصول الأعضاء الفقراء في منظمات الإدخار والإئتمان وبنوك القرى على القروض تكتنفه صعوبات أكبر مما يقف في سبيل من هم أكثر يسراً ، بإعتبار أن الفقراء لا يستوفون عادة شروط الإئتمان بنفس المستوى الذي يقاس به غيرهم ، مع العلم بأن كبار المقترضين في معظم جمعيات الإئتمان هم الذين يتأخرون عادة في السداد.

*) قد تحتاج بعض التعاونيات إلى رأسمال مبدئي كبير بحيث يتعذر على الفقراء الذين يرغبون في الإنضمام إلى عضويتها تقديم المساهمة المطلوبة.

*) يشكو الكثيرون من أن معظم التعاونيات الزراعية تحابي كبار المنتجين على حساب صغار الزراع أو الحديين منهم ، وأسفرت دراسة للأمم المتحدة على أن " التعاونيات حين تنجح فإنها تساعد الفلاحين الأغنياء والمتوسطين في المقام الأول"(*) ، ورغم أن هذه الدراسة كانت موضع جدل إلا أن النقد ذاته لا يمكن إهماله.

*) نسمع أحياناً عن مشروعات إسكان تعاونية تبني بمساعدة أموال حكومية لأنها " مساكن للفقراء " وعندما تتم يسكنها موظفو الحكومة وغيرهم ممن ليسوا فقراء !!.

*) في كثير من أنحاء العالم أنواع شتى من التعاونيات ظلت مدة طويلة دون أن يؤدي وجودها إلى تقارب بين الأغنياء والفقراء بل زادت الفجوة بين الفريقين.

* أنظر " التعاونيات الريفية كعوامل تغيير " الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية ، جنيف - ١٩٧٥.

***) يعاني الفقراء بالطبع من أوجه قصور معينة لا سبب لها سوى فقرهم ، ويجب على التعاونيات التي تتصدى لخدمتهم أن تراعي هذه الحقيقة وتأخذها في إعتبارها وتحاول أول ما تحاول علاج هذه القصور.**

والخلاصة أن **من الواجب توجيه الإهتمام العاجل من جانب من يقودون ويخططون لمستقبل الحركة التعاونية إلى علاج أي ضعف أو قصور يلاحظونه في التعاونيات إزاء الفقر والفقراء.**

٩) الجمعية التعاونية كرب عمل :

من أوجه الضعف الخطيرة في المشروع التعاوني بوجه عام العلاقات بين رب العمل والعاملين ، ولا يرجع سبب هذا الضعف إلى أن ظروف العمل في التعاونيات ليست في مستوى السائد في المشروعات الأخرى ، فظروف العمل في التعاونيات تماثل ظروف العمل في غيرها إن لم تكن خيراً منها ، ولا لأن المرتبات والأجور في التعاونيات أدنى مما يدفعه أرباب الأعمال الآخرين ، فقد تَحَسَّن مستوى الأجور والمرتبات في التعاونيات عما كان سابقاً وأصبح يضارع المستويات في المشروعات الأخرى أو يرتفع فوقها عادة ، ولا يرجع السبب أيضاً إلى عداء سافر بين النقابات التي تمثل العاملين وبين التعاونيات بصفتها رب عمل فالحواريين الطرفين الآن ودي للغاية في معظم الأحوال.

لا يرجع الضعف المشار إليه لأي من هذه الأسباب ، **بل لأن العلاقة بين رب العمل – أي الجمعية التعاونية – وبين العاملين فيها لا تختلف عما هي عليه في المشروعات الخاصة** ، فبينما تزعم التعاونيات أنها تختلف عن غيرها هدفاً ووسيلة – وهي بالفعل كذلك – لكنها لا تختلف عادة عن غيرها في مجال شئون العمالة ومعاملة العاملين ، فلا تُجَدِّد ولا تبتكر بل تسلك عموماً مسلك أي شركة عادية ، **لقد فشلت التعاونيات في إستغلال طبيعتها الخاصة وموقعها الفريد كتعاونيات ، ولم تحاول معظم التعاونيات إلا أن تتصرف كتصرف أرباب الأعمال العاديين.**

ولنتأمل لحظة أهمية العاملين بالنسبة للجمعية التعاونية ، أنهم يقضون عادة نحو ثماني ساعات يومياً في مكان العمل ، بينما لا ينفق عضو الجمعية من وقته فيها سوى دقائق أسبوعياً ، فالجمعية بالنسبة للعضو أمر عارض وليست أهم شئ في حياته ، **أما بالنسبة للعامل أو العاملة فيها فهي أهم شئ في الحياة .. هي الأمان .. والدخل .. وكسب العيش .. وفضلاً عن ذلك فإن عضو الجمعية يأخذ إنطباعه ومعلوماته عنها من العاملين فيها** ، وبعبارة أخرى فإن الصلة الوحيدة بين الأعضاء وبين الجمعية تتحقق فقط عن طريق العاملين الذين في أدنى سلم المسئولية ، هذا إذا لم يكن عضو الجمعية عضواً بمجلس الإدارة أو بإحدى اللجان ، فإذا نظرنا من وجهة علاقات الأعضاء لوجدنا أن الكاتب الجالس للمراجعة عند باب الخروج أهم بالنسبة للعضو من مدير الجمعية نفسه ، ونقول بإختصار **أن العاملين على جانب عظيم من الأهمية.**

ونقصد من حديثنا هذا أن **على التعاونيات أن تجتهد في إقامة جسر من نوع جديد بينها وبين العاملين** ، بل الواقع أنها سوف تضطر إلى ذلك إضطراراً في المستقبل حتى تواصل الإحتفاظ بما قد يكون لها من تفوق في دنيا الأعمال ، وعليها أن تراعى ما يلي على وجه الخصوص :

(*) يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعدلوا – إن لم يفعلوا بعد – عن التفكير في إعتبار إعترافهم بالنقابة منحة وفضلاً منهم على العاملين ، أو إعتبار النقابة قناة التفاهم الوحيدة معهم ، **فليست النقابة في الواقع سوى الحد الأدنى في محاولة إقامة العلاقات الطيبة.**

(*) ويجب على كل من المجلس والإدارة أن يبدأوا في **التفكير في العاملين كشركاء** في المشروع التعاوني الذي لا يشبه غيره من المشروعات ، وليشعروهم أنهم يعملون معهم في المشروع وليسوا مجرد أجراء.

*) يجب على الجمعية العمومية للأعضاء أن تبحث في إجتماعاتها مسألة **تمثيل العاملين في مجلس الإدارة وتعطيهم هذا الحق طوعاً** إذا لم تكن قوانين البلاد تلزم التعاونيات بهذا التمثيل ، ويحسن أن تتولى الجمعية العمومية هذا الموضوع وتبت فيه بقرار ولا يترك الأمر لمجلس الإدارة أو للإدارة **إذ قد لا يرغب أحدهما أو كلاهما في ذلك.**

*) يجب أن تبحث الإدارة العليا مع العاملين مختلف خطط الإدارة الذاتية ، وأن تبحث عن فرص لمحاولة تطبيق مثل هذه الخطط في مكان العمل.

*) ستجد التعاونيات في أحوال كثيرة أن أجزاء أو عمليات معينة في المشروع يمكن أن تتولاها جمعية تعاونية للعاملين بموجب عقد يبرم معها.

*) يجب على مجلس الإدارة والإدارة **أن يمنحا أولوية كبرى لتوفير فرص ترقية الذات بالبرامج التثقيفية وبرامج التدريب الفني للعاملين.**

وواضح أن بعض هذه المقترحات لا ينطبق على تعاونيات العمال أو ينطبق عليها بطريقة خاصة لأن العاملين والأعضاء في هذه الجمعيات شئ واحد.

١٠) التضامن القطاعي :

ألمحنا فيما سبق من بحوث إلى أن فكرة التعاونيات تُشَكّل قطاعاً من قطاعات النظام الإقتصادي الذي تعمل في إطاره وتجد هذه الفكرة تعبيراً عنها في إعلان المبادئ التعاونية الرسمي الحالي بعبارة " **التعاون بين التعاونيات** " ، ويتحقق هذا التعاون في شكله المثالي بأن تتعاون مختلف أنواع المنظمات التعاونية معاً بطريقة تضامنية متساندة ، ويعتبر معظم التعاونيين هذا المبدأ مجرد أمل يرتجي ، بينما يراه البعض تعبيراً عما يقضي به المنطق السليم.

ويبدو من واقع الحال في كثير من الأقطار – **لا سيما العالم العربي – أن التعاونيات لا تشكل حركة متحدة يُساند بعضها بعضاً ، بل تظهر في معظم الأحيان – كمجموعة متنافرة ومتنافسة من الهيئات تحاول كل منها الإستيلاء على إختصاصات الأخرى** ، وتتفاوت بالطبع درجة الإتحاد أو التنافر من قطر لقطر آخر ، وحيثما نجد تعاونيات مختلفة تسير في عملها بطريقة منسقة بوصفها جزء من حركة أوسع نطاقاً ، **فإننا لا نرى في ذلك سوى أنها تعمل كما ينبغي عليها وما ينتظر منها ، أما حيث يبطل الإنسجام والتنسيق فهنا ينتابنا شك طبيعي في وجود دوافع خفية أو شخصية أو إقليمية وراء كل ذلك.**

ومما يؤسف له أن الحركة التعاونية **في بعض الأقطار مفتتة بطريقة يندى لها الجبين وإلى حد أن التعاونيات لا تكتفي بالإختلاف على القضايا الأساسية بل يسير كل منها في طريقه دون إعتبار لوجود غيره ولا حتى وعى بوجوده !..** وحيث لا تتحد التعاونيات بل وتعمل وتسير في سبل متعارضة فلا غرو أن تتجاهل الحكومة والهيئات الرسمية الحركة بأسرها إذ تعلم أنها حركة أضعفها الإنقسام.

ومما يؤسف له أيضاً أن الإتحادات المركزية والروابط والمجالس المعهود إليها بالمسائل غير التجارية نراها في كثير من الأحيان **غير ذات فاعلية غالباً وعاجزة عن رأب الصدع وعلاج الإنقسامات الخطيرة** لأن العضوية فيها إختيارية بحيث إذا أرادت أي جمعية تعاونية أو أي مجموعة أو تنظيم من التعاونيات ، أن تسير في طريقها لا تلوى ، فما عليها سوى أن تبقى خارج هذه الهيئات ، **لكن المشاهد أن وجود منشأة تمويلية – مثل بنك تعاوني أو هيئة إئتمان أو هيئة تأمين تعاونية مركزية ، مثل هذه المنشآت قادرة على جمع شمل مختلف أنواع التعاونيات** ، فتنجح هذه المنشآت فيما تفشل فيه عادة الإتحادات المركزية ، أي أن البنك التعاوني – أو أي منشأة تمويلية تعاونية أخرى – يمكن أن يؤدي دوراً هاماً وحيوياً في التنسيق والتوحيد إلى جانب مهمته الرئيسية وعلى كل حال وكيفما كانت الطريقة التي يتحقق بها التنسيق **فسوف تكتشف مختلف التعاونيات حين تتحد أن الكل المتحد أكثر كثيراً من مجموع الأجزاء.**

١١) الموقف إزاء التنمية الدولية :

قد يبدو عجيباً أن الحركة التعاونية العالمية ليست قوية من الناحية الإقتصادية على الصعيد الدولي ، وتبلغ التعاونيات أوج قوتها على المستوى القومي ، **لكنها تجد صعوبة كبرى في إجتياز الحدود القومية والإنطلاق إلى الدولية** ، وقد لا يكون ذلك غريباً في النهاية كما يبدو أول الأمر **لأن العمل التعاوني في جملته مرتبط بالخلفية الإجتماعية ، والتقاليد الثقافية ، واللغة والإطار القانوني مما يقف بالتنظيم التعاوني عند الحدود القومية لا يتعداها** ، وقد ظلت التعاونيات من شتى الأنواع تعمل في مجالاتها سنوات طويلة قبل تشكيل الحلف التعاوني الدولي عام ١٨٩٥ ، **ومن المتناقضات التي يتحير لها التعاونيون أن مشروعات القطاع الخاص تعرف كيف تتعاون عبر الحدود وتُدرك أهمية الصلات الدولية وتقدرها حق قدرها خلافاً للمنظمات التعاونية !..**

ونتناول هنا ملمحاً واحداً فقط من العمل الدولي ألا وهو إسداء المساعدة للتعاونيات الجديدة في الأقطار الأخرى لاسيما البلاد النامية ، ولا تبدو الصورة مُشرقة في هذا المجال بوجه خاص ، نعم لدينا أمثلة ممتازة على مساعدة شعوب لشعوب أخرى من خلال التعاونيات ونتائج باهرة أسفرت عنها المساعدة ، لكن المنظر العام ليس مما يبهج ككل. **فلم تكن الإتصالات مع الجماعات في العالم الثالث قوية عموماً ، وظلت يد المساعدة غير كبيرة ولا ثابتة ، ولم يسجل عقد التنمية الثاني نجاحاً كبيراً ، رغم أن التعاونيين قد يكتبون تقارير طيبة عنه.**

فمن هو المسئول إذن عن كل أعمال التنمية التي نسمع عنها في أقطار العالم الثالث ؟.. إنها أساساً حكومات متنوعة وهيئات دولية حكومية بما فيها وكالات الأمم المتحدة ، وبذلت بعض الحركات التعاونية الإقليمية – لاسيما الحركة السويدية – جهداً قوياً في التنمية الدولية .. لكن معظمها لم تقدم خططاً ذات حجم هام ، وبعض من قام بعمل طيب .. **قام به بتمويل حكومي لا بتمويل تعاوني !..**

ونقول بحزن عميق أن التعاونيات هي في الحقيقة الحركة الشعبية الكبيرة الوحيدة التي تعتمد إلى حد كبير على الوكالات من خارجها وعلى المؤسسات الأخرى لتؤدي عنها عملها في مجال أنشطة التنمية والترويج للفكر ، **ونرى غالبية التعاونيين الذين إستفادوا من التعاون فائدة كبرى لا يعملون سوى القليل من أجل نقل كلمة التعاون ونموذجه للآخرين!..**

تلك هي أوجه القصور والخلل الحالية في واقع الحركة التعاونية ، **وتلك هي الفئران التي تقرض جدران(*) البيت التعاوني** ، وستشغل أوجه القصور والخلل هذه بلا شك جزءاً كبيراً من وقت وجهد التعاونيين خلال السنوات القادمة ، ولا ينتظر أحد أن يحل هذه المشكلات جميعاً القادة التعاونيين بما يقضي عليها كلها بحيث تصبح ولا وجود لها في مطلع القرن الحادي والعشرين ، **ولو إستطاعت الحركة أن تعالج وجهاً واحداً منها فحسب بإخلاص وتجرد – وليكن المحافظة على طبيعة التعاونيات الديموقراطية – بحيث يختفي ولا يعود يمثل ضعفاً وقصوراً ، لكان ذلك وحده إنجازاً عظيماً وضخماً !..**

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن العديد من المنظمات التعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر قد إستطاعت أن تتغلب على العديد من هذه الأخطاء وحققت التضامن القطاعي بين مختلف أوجه النشاط التعاوني ، وقد توجد المشكلة فيما يتعلق بالتوحيد أو التنسيق أو الإنسجام القطاعي موجودة بصفة خاصة في عديد من الدول النامية ، ومن هذا المنطلق نُذكّر بأهمية الدروس المستفادة من تجارب الآخرين ، ونرجو من المهتمين بشئون التعاون الرجوع إلى المراجع الآتية فقد يجدون فيها بعض المناهج المفيدة في حل هذه المشكلة :

1) Cooperatives and Federations : by T. Johnstad in Journal of Cooperative Studies, 1997.
2) Regulating private utilities : The custmer corporation, by J. Kay, in Journal of Cooperative Studies, 1996.
3) Restructing consumer coops and coop principles by A. Kurimato in : Review of International cooperation, 1996.
4) Cooperatives in the Year 2000, by A. Laidlaw, International Cooperative Alliance, Geneva, 1987.
5) Building and Protecting the cooperative Movement : A Brief History of the Cooperative Union of Canada, 1909-1989 by I. MacPherson, Cooperative Union of Canada : Ottawa : 1985.

لكن لاشك أن في الإمكان البدء بمعالجة معظم أوجه الضعف - إن لم يكن جميعها - في خلال العشر سنوات القادمة ، وإلى جانبها أيضاً التشكيلات الأخرى التي لا تستطيع رؤيتها الآن بل تتخيل وجودها ، ولكن قد تنشأ في حينها .. وهذا يُلقي الأضواء على أهمية حُسن إعداد القيادات التعاونية ، وأهمية أن تكون لديهم نظرة مستقبلية.

قادة التعاون ونظرة مستقبلية

من الأمور التي ينبغي أن نأخذها في الإعتبار ذلك الإجماع الذي نادى به علماء التعاون في العالم أجمع ، من أن التعاون ، **شأنه في ذلك شأن جميع التنظيمات الديموقراطية ، ينبغي أن يعتمد على عزيمة الأعضاء في إختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الإدارة السليمة للتنظيمات التعاونية وإستمرارها.**

ومن المفاهيم السائدة في الحركة التعاونية أن حُسن إختيار القيادات التعاونية من قبل الأعضاء إنما له أبعاد على جانب كبير من الأهمية حيث أن هذه القيادات ستبذل الجهد الذي ينعكس أثره على بقية الأعضاء التعاونيين **وبذلك يتحقق مفهوم الديموقراطية التعاونية " من التعاونيين وبالتعاونيين لصالح التعاونيين "** ، وهذا هو المفهوم الذي يؤمن به التعاونيون في شتى أنحاء العالم عندما يتكلمون عن الديموقراطية التعاونية .. أو التمثيل الديموقراطي.

ومن بين القضايا التي ينبغي أن يهتم بها التعاونيون **قضية إعداد القيادات التعاونية وقد يتطلب ذلك في رأينا إثارة التساؤلات الآتية :**

١) هل يعرف التعاونيون مسئوليات القيادة ؟

*) تقتضي طبيعة التنظيم التعاوني ذاته إنتخاب قادة غير متخصصين مهنياً إلى جانب الموظفين المهنيين ، **وقد بُذلت خلال العديد من السنوات الماضية في كثير من الحركات التعاونية في العالم عناية كبرى بإختيار وتدريب الصف الثاني ، لكن العناية بالصف الأول كانت أقل كثيراً** ، ويجب أن تعطى الأولوية خلال السنوات القادمة لخطوات علمية لإنتهاج أفضل الأساليب التي يمكن أن يتحقق

بموجبها بروز متطوعين من مستوى وقـدر مرتفـع **ويتقدمـون إلـى مواقع القيادة**(*).

*) ويجب أن تتوافر مجموعة كبيرة من القادة غير المتخصصين مهنياً رجالاً ونساءاً لا بقصد إنجاح التعاونيات فحسب ، بل للعمل من أجل بناء نوع آخر من الجمعيات والمجتمع ، وأفضل القادة من لا ينظرون إلى التعاونيات في ذاتها كمنشأة إقتصادية فقط ، بل كوسيلة إلى نظام إجتماعي أفضل ، وبدون هؤلاء القادة غير المتخصصين مهنياً ، يجنح قادة العمل والفنيون إلى توجيه التعاونيات وإدارتها بحسب ما تقتضيه أعراف العمل التجاري وحدها ، **ويجب ألا تظل المشكلات المعاصرة للتعاونيات إحتكاراً للخبراء والفنيين فقط بل ينبغي أن تبذل الجهد لكي تظل من إهتمامات العاديين من الناس فقط.**

*) ليس من المبالغة القول بأن **نوعية التعاونيات ستعتمد على قيادتها** وعما إذا كان قادتها من الدرجة الأولى ، ولا يعني هذا القول بالضرورة أن يكونوا مُتعالين ، بل قادة ديموقراطيين يشاطرون الآخرين المسئوليات ويعملون بروح الفريق ، ويقال أن القادة من الدرجة الأولى يجتذبون إليهم جمهوراً من الدرجة الأولى ويعملون معهم ، ولا يجتذب القادة من الدرجة الثانية سوى أفراد من الدرجة الثالثة ليعملوا معهم .. **ما هو مصير الحركة إذا سارت في هذا الطريق ؟.**

* A Definition and Illustration of Democratic Leadership, by John Castil : Human Relations, 1994.

*) وفيما يتعلق بتدريب وإعداد القادة غير المتخصصين سوف تمتاز النظم التعاونية ذات الصلة بالمعاهد(*) التثقيفية ، والتي تنفذ برامج مستمرة للتثقيف ليزدادوا وعياً بمتغيرات العصر ، ويزدادوا إيماناً برسالة التعاون الإجتماعية والإقتصادية.. **هل آمنت النظم التعاونية في الدول النامية بهذه الحقيقة ؟.. وإذا كانت قد آمنت بها ، فماذا فعلت لتضعها موضع التطبيق ؟..**

٢) **هل ستواصل التعاونيات توصيل رسالتها ؟**

*) من الصعب أن يقول إنسان أن التعاونيات تعمل على توصيل رسالتها الآن بالصورة التي كانت تعمل بها منذ إنشاء التعاونيات الناجحة وتطورها على الأسس التي وضعها الرواد الأوائل في منتصف القرن التاسع عشر .. **فحينئذ كان التعاونيون أكثر فعالية في التوصيل في عهد آلة النسخ اليدوية ، ويبدو أن عهد الإتصالات الإلكترونية يمر دون أن تستفيد منه الكثير من الحركات التعاونية في الدول النامية بصفة عامة ، والدول العربية بصفة خاصة.**

*) ويرى البعض أن التعاونيات في العالم النامي **تستخدم الإدارة التقليدية كوسيلة إتصال وأن هذه الوسيلة غير فعَّالة حتى مع الأعضاء !!.**

* رجاء التكرُّم بالرجوع إلى المراجع الآتية حيث تتكرر فيها المفاهيم السابق إجماع علماء التعاون عليها :

1) Building Societies at a crossroads, by A. Coles, in Journal of Cooperative Studies, 1997.
2) Cooperative Education by R. Briscoe; A view from the south Pacific, in Journal of Cooperative Studies, 1996.
3) Cooperative purpose, values and management by P. Daris : Review of International Cooperation, 1995.

*) ويظهر أن الكلمة المطبوعة كوسيلة إتصال تصبح أعظم فعالية إتخذت شكل خطاب إعلامي مباشر على مستوى المجتمع المحلي أو جريدة جادة على مستوى الجماعة القيادية.

*) ولن يكون الإعلان المعتاد بالراديو والتليفزيون والذي يجعل هدفه التنافس مع المشروعات الأخرى أو التغلب عليها أفضل الوسائل لتوصيل الرسالة التعاونية في المستقبل.

*) وسوف تحتاج الحركات التعاونية القومية والمشروعات التعاونية الكبرى في السنوات القادمة إلى إصدار صحف للبحوث والدراسات المستقبلية .. **فهل درست الحركات التعاونية إمكانياتها وإستعدت لمثل هذا التطور ؟..**

٣) **<u>هل يمكن تنشيط وإحياء التثقيف ؟</u>**

*) هناك من يرى أنه **لا يُحتمل ذلك طالما إقتصر التثقيف على الشئون التجارية الخالصة والأمور المتعلقة بالعمل وحدها ، لكن من المستطاع تنشيط وإحياء التثقيف إذا إتخذناه بأوسع معانيه ، وبحيث يتجه نحو حُسن إعداد العضوية الواعية المستنيرة كقوام للحركة التعاونية بأسرها.**

*) يرى البعض أن الحركات التعاونية إذا وجدت في أي قطر يخضع لنظام يتصف بالقسوة والقمع لابد أن ينظر مثل هذا النظام إلى أي برنامج تثقيفي جيد على أنه برنامج إنقلابي أو أنه **برنامج غير مرغوب فيه على الأقل !! فما هو وجه الصواب لمثل هذا الرأي ؟..**

*) **هناك إجماع على ضرورة بذل جهود كبرى من أجل التوعية والتثقيف والتعليم على أوسع نطاق ممكن لكي يعرف الشعب**

بمختلف فئاته رسالة التعاون ، وعلى أن يقترن ذلك بحُسن إعداد الأعضاء التعاونيين من أجل المستقبل.

*) **إذا لم يهتم مجلس إدارة الجمعية التعاونية إهتماماً عميقاً بالتثقيف ويقوم بمسئولياته إزاءه ، فمعنى ذلك أنه لم يقم بأهم واجباته وسوف يكون مُهدداً بخطر الإهمال التام.**

٤) **<u>ما هو الدور الحقيقي للحكومة</u> ؟**

*) هل ترعى وتشجع وتصادق وتساعد أحياناً بالدعم المالي ، **وهل عند رعايتها للحركة التعاونية لا تحاول إبداء السيطرة أو التوجيه أو الإدارة ؟**

*) هل ستصبح العلاقات مع الحكومة في المستقبل مشكلة كبرى تواجه التعاونيات في كثير من الأقطار النامية ، أو الأقطار ذات الحكم الشمولي ؟ .. **وهل أتخذت قرارات بشأن إدخال علوم التعاون في مراكز العلم المتقدم القادر على إعداد قيادات تحمل راية الفكر للتطور السلمي التدريجي ؟**

*) ستصبح الإدارة في تعاونيات المستقبل كبيرة الحجم يضطلع بمسئولياتها مجموعات وفرق ، وستسند المسئولية الرئيسية إلى أولئك الذين لهم مهارة خاصة في تنسيق القرارات المتعددة الأوجه وكثيرة التعقيد .. **فهل تُساند الحكومة هذا الإتجاه ؟.. وماذا فعلت ؟..**

*) هل تقوم الحركات التعاونية في الدول النامية **بتصميم برامج تدريبية من شأنها أن يمر القادة المنتخبون ببعض مراحل التدريب على الإدارة مع غيرهم من المديرين الموظفين ؟**

*) هل توجه الإدارة التعاونية إهتماماً خاصاً في المستقبل إلى دعم الديموقراطية في مكان العمل ؟.. **وهل تفهمت الإدارة التعاونية معنى ديموقراطية الإدارة في الحركة التعاونية إبتداء من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم ؟..**

٥) **ماذا عن دور المرأة ومكانها في التعاونيات ؟**

*) تقوم المرأة بدور على جانب كبير من الأهمية في التربية الأسرية ، والإنفاق في حدود الدخل ، وسوف تنفرد التعاونيات التي تطلق العنان لمواهب وقدرات المرأة بميزة كبرى في المستقبل .. فهل أعدت الحركات التعاونية القيادات التعاونية النسائية للقيام بهذا(*) الدور ؟..

*) توجه دلائل واضحة على أن بعض أنواع التعاونيات – كالإسكان مثلا – تحقق في بعض أنحاء العالم تقدماً سريعاً في ظل قيادة ونفوذ المرأة .. هل درست الحركات التعاونية هذه التجارب ؟..

*) **يجب أن يُشارك الرجال والنساء على قدم المساواة في كافة نواحي التعاون ، ويجب ألا تنفرد المرأة بدور خاص مستقل الا حيث تستدعي ذلك ضرورات التقاليد الثقافية والدينية ... فهل تحقق ذلك في النشاط التعاوني على تنوُّع قطاعاته ؟..**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

1) Strategies for shared power between men and women in cooperation : by K. Apel quist, in Review of International Cooperation, 1996.
2) An Introduction to citizen participation, voluntary organizations and community development, by Paul Florin and Abraham Wandereman : American Journal of Community Psychology, 1991.
3) The Cooperative System - Betwen Participation and Grouth by Jerzey Kleer : Quuller Press - London, 1988.

٦) **من سيساعد تعاونيات العالم الثالث :**

*) يتطلب الوضع المثالي أن تتبع التوجيهات والسياسات من الحركة التعاونية ذاتها بمساعدة من هيئات أخرى لاسيما مراكز التعليم التعاوني المتقدم ووكالات الأمم المتحدة .. فهل إستفادت الحركات التعاونية من هذه المؤسسات العلمية والوكالات الدولية ؟..

*) طالب قادة التعاون في العالم بضرورة إتاحة الفرصة للحلف التعاوني الدولي ليؤدي من خلال المنظمات الأعضاء فيه دوراً رئيسياً في تنسيق العون للعالم الثالث .. ويوجد في مصر وبعض بلدان العالم العربي ممثلين للمنظمات التعاونية في الحلف .. هل إستفادت المنظمات المصرية والعربية من هذه التوصية ؟..

*) تُعاني برامج المعونة بوجه عام من نقص التنسيق وتركيز الإهتمام لمدد طويلة كافية من الزمن .. فهل تمَّ عقد صلات مع مسئولي هذه البرامج لكي تستفيد منها المنظمات التعاونية العربية ؟..

*) **إتضح أن المعونة الثنائية الأطراف بين الحكومات هي أقل جدوى لإنشاء حركات تعاونية حقيقية ومستقرة** ، ويحتاج الأمر إلى مزيد من المساعدات المتبادلة بين الحركات التعاونية في الدول المتقدمة والحركات التعاونية في الدول النامية .. فهل تمَّ عقد مثل هذه الصلات ؟..

٧) **ماذا عن الحلف التعاوني الدولي في المستقبل ؟**

*) من الأمور المستقرة في أذهان التعاونيين أن الحركة التعاونية العالمية سوف تظل في حاجة إلى جهاز تنسيق فعَّال لكي يتحقق من خلاله هدف الحركة التعاونية العالمية **من أن التعاونيين في العالم عائلة واحدة ، وينبغي النهوض بهم ضماناً للنمو والتطور السليم في كل أنحاء العالم** ، وتلك مهمة الحلف التعاوني الدولي التاريخية ، وعلى الحلف النظر في ما إذا كان من المرغوب فيه

إجراء دراسة للدور الحالي الذي يقوم به الحلف وبنيان الحلف وتمويله **خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الدولية في المستقبل .. فهل** أدلت الحركات التعاونية في الدول النامية برأيها في هذا المجال ؟..

٨) **ما هو موقف التعاونيات في المستقبل** ؟

*) يعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المؤسسات الكبرى .. وقرر الحلف التعاوني الدولي مبدأ التعاون بين التعاونيات منذ عام ١٩٦٦، **ومن أقوى إتجاهات الإقتصاديات الحديثة توافق أقوى مؤسستين وتلاقيهما وهما المشروعات الكبرى والحكومات** ، وليس أمام المواطنين من بديل سوى تكوين جماعات من بين أنفسهم في إطار ما يُطلق عليه " **المنظمات الشعبية أو المنظمات غير الحكومية** ".. وأهم هذه المنظمات **التنظيمات التعاونية** .. **فهل أعدت التنظيمات التعاونية نفسها لعصر المؤسسات الكبرى ؟..**

*) لا شئ في الحياة أثمن من الإنسان ، الفرد العادي ، لكن سيجد كل منا أنه **يحتاج إلى جماعة تحميه وتدفع عنه وتحفظ عليه فرديته حتى لا تضيع وتتحطم وتذوب في غمار الجماهير** ، ويقول بعض الفلاسفة : " **الأنواع غير الإجتماعية محكوم عليها بالفناء** " وتتمثل أداة الإنقاذ والبقاء الحيوية مستقبلاً في الجماعة وفي " **المساعدة المتبادلة** " .. **هل قامت الحركات التعاونية بحملات إعلامية لنشر هذا المفهوم ؟..**

*) تشكل الأنماط التعاونية – في عصر القوة المخيفة التي تتمتع بها الشركات – **الوسيلة الوحيدة التي يمكن لأغلب جماهير الناس أن يمارسوا من خلالها حقوق التنظيم والكيان** ويتمتعوا بما تتمتع به المنشآت الأخرى من حقوق ، وفضلاً عن ذلك يمكنهم ممارسة هذه الحقوق دون أن ينتقص أحدهم من حق الآخر .. **فهل أعدت**

التنظيمات التعاونية برامجها لمقابلة هذا التطور والنمو في ظل المنافسة ؟..

*) تمر بنا اليوم إتجاهات كثيرة تجعلنا نؤيد بكل ثقة رأي الإقتصادي البريطاني ألفريد مارشال (١٨٤٢ - ١٩٣٤) القائل : " **بدأ العالم تواً يأخذ سبيل الإستعداد والتأهب للعمل السامي الذي تقوم به الحركة التعاونية " .. فهل تعرف الحركات التعاونية في العالم النامي رأي هذا الإقتصادي الكبير ؟.. وأليست الظروف الدولية الراهنة مواتية لكي نقوم بعمل ما ؟..**

الفصل التاسع

واقع التعاونيات في عالم متغير

بيئة المجتمع الدولي :

قد يكون من المفيد في هذا المقام أن أعرض فيما يلـي : **بعض الأفكار التي ناقشها المؤتمر الدولي الخامس(*) عن الإدخار والإئتمان التعاوني تحت شعار " تعاونيات الإدخار والإئتمان في عالم متغير "** والذي عُقِد في نيودلهي وحضره مندوبون عن المنظمات التعاونية في مختلف أنحاء العالم ومنها الحلف التعاوني الدولي وإتحاد رايفيزن الدولي ، **وتولى رئاسة المؤتمر مسيو تيوبراون Mr. Theo Braun رئيس الإتحاد القومي لتعاونيات الإئتمان بفرنسا** وكان مقرره دكتور س . ك . سكسينا Dr. S.K. Saxena مدير الحلف التعاوني الدولي في ذلك الحين.

والجدير بالذكر أن أعضاء المؤتمر أجمعوا على **أن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر بيئة يصعب وصفها نظراً للعديد من المتغيرات المتسارعة في كثير من المجالات العلمية والتكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية والدولية** .. إلخ .. بحيث يمكن القول أن الأبنية الإجتماعية السابقة التي كانت مستقرة أخذت في الإختفاء تدريجياً !!..

واقع التعاونيات في إطار البيئة الدولية :

وألقى مسيو براون الكلمة الختامية ملخصاً أعمال المؤتمر نقتبس منها ما يلي :

والآن أيها الأصدقاء **عَلَيّ أن إستخرج النتائج من أعمالنا** ، وهي مهمة صعبة وتزداد صعوبتها حين أتكلم عقب حديث دكتور سكسينا مقررنا العام الذي أريد أن أقدم له الشكر من أعماق قلبي على التلخيص الممتاز الذي قدمه.

(*) قد يكون من المفيد للمهتمين بشئون التعاون أن يتابعوا مؤتمرات الإدخار والإئتمان التعاوني ، حيث أن حركة الإدخار منذ رواد روتشديل لعبت دوراً على جانب كبير من الأهمية في عملية التمويل الذاتي ، والتوسُّع التدريجي في نشاط التعاونيات بحيث تُغطي إحتياجات الإنسان من المهد إلى اللحد.

وآمل بفضل حسن تفهمكم وتسامحكم أن أتمكن من تقديم بعض الملاحظات والتعليقات والإقتراحات.

وأعتقد أن موضوع المؤتمر الرئيسي قد صادفه التوفيق وحسن الإختيار ، فقد تميزت الفترة التي شهدت ميلاد التعاونيات الأولى بالإستقرار الإجتماعي ، **بينما تعاني المؤسسات والأبنية الإجتماعية حالياً تغيرات سريعة من كافة الأقطار مع إختفاء الأبنية الإجتماعية السابقة المستقرة** إختفاءً تدريجياً ، أي أن بيئتنا الحالية من الصعب وصفها.

لكن " أزمة العالم " التي لا ينبغي تجاهلها ، قد أبرزت إلى الأضواء بعض العوامل المتجانسة وكثيراً من العوامل غير المتجانسة (إقتصادية وسياسية وعقائدية) **التي أحدثت شروخاً قد تصبح شقوقاً ، وزمننا الحاضر زمن تصعب معايشته ويحتاج إلى جهود للتوفيق بين الأضداد !!..**

جو التوتر الدولي بل والصراعات الظاهرة التي تنشب في أركان العالم الأربعة وتهدد العالم بالإنتشار من خلال سلسلة من ردود الأفعال ، **وبينما نجد في مقابلها إستكانة المنظمات الدولية وقلة حيلتها وهي المنوط بها أن تكون أجهزة إنضباط** !.. لكنها تواجه قوة التسليح وتكدس الأسلحة وتركيز سلطة القرار مما ينشر جواً من القلق حول المستقبل ، **ومن شأن كل ذلك ألا يساعد الحركة التعاونية على تطور أنشطتها السلمية والإصلاحية.**

ويسود التضخم والبطالة دول العالم بلا إستثناء ، **والتضخم شر لا نحتاج إلى إظهار إخطاره والتأكيد عليها** ، فهو في البلاد الصناعية مثار إضطراب إقتصادي مصحوب بالبطالة في معظم الأحيان ، وهو يصيب الأقطار النامية ، فتعاني من إرتفاع أسعار مواد الطاقة والسلع المصنعة خاصة السلع الرأسمالية التي تستوردها من البلاد الصناعية **وهو يصيبها بتراجع في تنميتها مع عواقب هذا التراجع على مواقفها فيصبح الفقراء أشد فقراً وحاجة.**

وينتشر التضخم ويستفحل لأن التضخم في كل بلد يؤثر على البلاد الأخرى ويترك صداه فيها **فيشعل التضخم هنا نار التضخم هناك وتغذي**

النيران بعضها بعضاً ويشتد التضخم لذلك ، وبتأثير العوامل الإستراتيجية العالمية التي تدفع الأسعار إرتفاعاً ، **وبفعل التشابك في " عالمنا الواحد "**.

وأخيراً تنتاب العيوب وأوجه القصور النظام النقدي الدولي بسبب نظام تعويم العملات فلا تستطيع البلاد الفقيرة إجتذاب الإستثمارات ويقل نصيبها منها يوماً بعد يوم.

كشف الحقائق والنتائج المتوقعة :

ولست أثير هنا مسألة هذا المناخ المحيط بنا لألقي عليكم عظات ، فإني لم أفكر في هذا أبداً بل أقول قولي إحقاقاً للحقيقة وإظهاراً للواقع ، ولست أبغي أيضاً هدهدة المشاعر ولا الأحلام ، فقد علمتني أربعون سنة من **الكفاح أن العمل المسئول يستدعي مواجهة الحقيقة ، لا من أجل الإستسلام لها ، بل من أجل إشعال الحماس ودفع الرغبة في العمل ، فالمجتمع الكامل لن يوجد أبداً لكن المهم بذل الجهد.**

ويتحدث الناس من حولنا عن " حالة الأزمة " وأنا لا أوافقهم ، **فما نشاهده الآن تغير واسع المدى في مجتمعاتنا كلها وإعادة التشكيل على كل صعيد مادياً وعقائدياً ويجري " تفنيط " الأوراق يومياً وتحت أعيننا.**

ويقودني ذلك إلى الإستنتاج الأول وهو أن **العقبات يمكن التحكم فيها فيما أرى ، لكن يجب أن نكون على وعي بها ونتعلم كيف نعرف حدودنا وأوجه القصور فينا ، فنحن لا نستطيع أن نفعل كل شئ لكن يجب أن نعمل شيئاً ما وأن نعمل كل ما نستطيع.**

ويلاحظ أن **التحويلات الرأسمالية ليست سهلة** بل تخضع لرقابة التشريعات وأن طرق الدفع ليست دائماً مُرضية ، **وأن العملات تتقلب** وأن الكثير من الأقطار بما فيها البلاد الصناعية ، لم تعد ميسورة الحال حاضرة الأموال ، غير أن لنا قدراتنا المحدودة أيضاً ، وتقوم تعاونياتنا حتى الكبيرة منها بتجميع مدخرات الأفراد العاديين **وهذه الأموال المدخرة تعبير عن رغبة**

هؤلاء في حماية أنفسهم ضد طوارئ الحياة (المرض ، التعطل ، تعليم الأبناء ، وبناء المساكن ، وشراء الأجهزة المنزلية ، ومواجهة الشيخوخة) أي أنها **مدخرات " وقائية " فنحن لا نتعامل مع ثروات بل مع مدخرات عادية** وهذه المدخرات هي التي ستمكننا من تلبية طلبات الإقتراض ، **ولذا فلا حق لنا أن نضعها حيث تهددها المخاطر أو نتصرف فيها بغير مبالاة** ويجب أن يحكم تصرفاتنا شعار " **المساعدة والخدمة** " **help and serve**.

ومثل هذه المساعدة الناشئة عن عمل الإرادة لا يمكن التقليل من شأنها **وتستطيع تعاونيات الإدخار والإئتمان إستخدام جزء من فوائضها لتشجيع التنمية في العالم الثالث دون تعريض مدخرات أعضائها للمخاطر** وبإذن وموافقة هؤلاء الأعضاء **نظراً لأن تلك الفوائض حق لهم** ، ويمكن للتعاونيات أن تودع مساهماتها هذه لدى المنظمات الدولية المنضمة إليها مثل المجلس العالمي وإتحاد رايفيزن واللجنة المصرفية للحلف التعاوني الدولي وغير ذلك أو تستخدم قنوات أخرى لهذا الغرض ، وإني أعلم أن " **رابوبانك RABO BANK**"(*) يقدم مساعدات لبعض بلاد أفريقيا وآسيا وأمريكا ، **وكذلك تفعل الحركة الألمانية** فتقدم مساعدات لأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط **وتقدم الحركة الفرنسية والسويسرية** مساعدات لأفريقيا ، وبالمثل تساعد الجمعية التعاونية الإئتمانية الكندية **وحركة ديجاردان Desjardins** الحركة التعاونية في أمريكا الجنوبية وبعض الأقطار الأفريقية ، بينما تساعد تعاونيات الإدخار والإئتمان في النمسا والسويد والدانمارك وإتحاد التعاونيات الأمريكية "CUNA" الأقطار النامية من خلال إتفاقيات ثنائية ، وأذكر أيضاً المساعدات التي تقدمها مكاتب الحلف التعاوني الإقليمية مثل مكتب نيودلهي الذي تمتد منطقة عمله لعدة أقطار آسيوية.

ويمكن لمؤتمرنا هذا أن يقدم ، والحالة هذه ، صورة إيجابية فيما يختص **بموضوع المساعدات** ، فالواقع أن تضامننا حقيقي وفعّال ، ولسنا نكتفي بإطلاق الشعارات العاطفية والكلمات الرنانة ، بل نعمل رغم علمنا أن مساعدتنا قد لا تفي بالحاجة كلها لكننا بدأنا على الأقل ، وتبرر هذا الحقيقة

* يُعتبر Rabo Bank أحد بنوك التعاون الدولية.

الهامة التي أريد تأكيدها وهي أننا نستطيع العمل بفاعلية أكبر وبشكل أفضل إذا نظمنا أنفسنا وحشدنا جهودنا مع حسن التنسيق.

وتساهم بنوكنا المركزية أيضاً في تنمية وتمويل البنية الأساسية (الري ، الموانى ، بناء المصانع ، تمويل التجارة) وقد لا تعلم الجماهير كثيراً للأسف عن هذه الأنشطة وقد آن الأوان للكشف عنها وإعلانها.

ونحتاج إلى التواجد في منظماتنا الدولية من أجل إسماع صوتنا خاصة في قضية السلام ونشاطنا الرامي إلى تأكيده في العالم ، ويقيني أن الحد من الإنفاق الحربي سيؤدي إلى تنمية مناطق كبيرة في العالم إقتصادياً ، ويرجع السبب الأساسي في ضعف الإستثمارات الإنتاجية إلى هذا الإنفاق الحربي الذي هو بالتالي سبب ما تعانيه بلاد كثيرة من ندرة المواد المعيشية الضرورية وإنتشار الفقر وإنخفاض مستويات المعيشة ، وأقدم هنا النتيجة الثانية التي وصلت إليها وهي أنه يجب علينا أن نتضامن لنسمع صوتنا ونسهم في أن تستعيد المنظمات الدولية قوتها وفعاليتها وتأثيرها على مجريات الأمور.

وأعجبتني كثيراً القضايا التي أثيرت في مؤتمرنا هذا سواء أثناء المناقشات أو في البحوث المقدمة ، وفي ذاكرتي بعض منها أعتقد أنها كبيرة الأهمية ، وسأحاول معالجتها والرد عليها.

فهل يستطيع التعاون الإستمرار في التحكم بمصيره مستقلاً كما فعل في الماضي ؟.. وهل يملك الذاتية والوسائل والتنظيم اللازم ليضمن إستقلاله ويحافظ عليه ؟.. وهل يستطيع نظام الإنتاج والتوزيع التعاوني أن يحقق وحده إصلاح أو تعديل أوضاع العالم الحالية إلى حد ملموس ؟

ويمكن أن تصاغ هذه الأسئلة بشكل آخر ، فالجو الوطني والدولي المحيط بكل جمعية تعاونية يتميز بما فيه من تعقيد وتنظيمات هائلة الحجم فالشئون المالية والتمويلية الدولية شديدة التعقيد ، والمشروعات المتعددة الجنسيات هائلة الحجم ، فإذا قنعت التعاونيات بالتحصن وراء الأسوار

وإشتغلت بالإقتصاديات الصغرى في شكل مشروعات صغيرة الحجم تعرضت لخطر الإختناق حتى تختفي من الوجود ، لكنها إذا سارت في نفس الإتجاه السائد أي الحجم الكبير والتركيب التنظيمي فهل ستظل جمعيات تعاونية ؟

وليست الديموقراطية مسألة معزولة لأن من مميزات التعاون الأساسية أنها حركة إصلاح مستمرة قائمة على ركيزة من القيم التثقيفية .. فكيف يُصانُ ذلك في منظمة تخاطر بأن يكبر حجمها إلى درجة تتجاوز أعضاءها الأصليين ؟ والواقع أن هذه المرحلة تكتنفها مصاعب عديدة سبق أن أشرتم إليها ، ويجب على التعاونيات في هذه الحالة أن تأخذ في حسابها شركاءها الإقتصاديين والسياسيين ، أي الدولة والقطاع الخاص والمشروعات متعددة الجنسية.

وتُزيد الدولة في كثير من الأقطار مساعداتها للتعاونيات وتسند إليها مسئوليات ثقيلة ، وفي أقطار أخرى تفرض الدولة قيوداً شديدة تُضَيِّقْ من حدود مجال نشاط التعاونيات ، وفي بعض البلاد فقدت التعاونيات ذاتيتها وإستقلالها وتحولت إلى مجرد " توابع للإدارات الحكومية " وفي كافة هذه الحالات أصبحت العلاقات مع الدولة غامضة وغير محددة الملامح.

أما العلاقة بالقطاع الخاص فهي أكثر وضوحاً ، فليس للمشروعات الخاصة لاسيما في بلادنا الصناعية سوى هدف واحد هو حرمان التعاونيات من مكانتها الإجتماعية والإقتصادية لتتحول إلى مشروعات خاصة ومن ثم تخضع لقوانين المنافسة التي تحكم السوق عامة.

بعض المشكلات :

ويظهر لنا هذا الإستعراض الوجيز المشكلات الخطيرة التي تواجه الحركة التعاونية اليوم ويبرز عدة تساؤلات أود أن أتناولها سريعاً من خلال :

١) هل تؤدي التعاونيات في كافة الأرجاء نفس الوظائف ، وإذا لم تكن تفعل ذلك **فكيف يمكن تفسير الإختلافات ؟**

٢) ماذا عن الأهداف الأصلية للتعاونيات ؟ هل تتمسك بها التعاونيات **أم تضطرها التحولات الإقتصادية والإجتماعية التي تمر بها إلى تشكيل نفسها بطريقة مختلفة جذرياً ؟ وبأي صورة ؟**

٣) **ماذا عن طبيعة التعاونيات اليوم ؟** هل تشكل نخبة إجتماعية ، أم قطاعاً حكومياً ، **أم قوة موازنة أم مجموعة من المنظمات الهامشية ؟**

٤) هل تؤدي العلاقات مع القطاع الخاص بالتعاونيات إلى تَبَنِّي **متطلبات المنافسة للربح ؟ وهل هناك خطر التصادم والتوتر** بين المبادئ الفلسفية والممارسات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ؟

٥) ونتيجة لذلك **هل أخذت التعاونيات في التحول إلى أدوات إقتصادية بحتة ؟..** أم مازالت تحتفظ بمحتواها الإجتماعي وقادرة على أن **تجعله يتكامل مع ممارستها الإقتصادية المتنوعة ؟**

من الواضح أن **هناك حاجة عاجلة لإجابات شاملة ومنهجية على هذه التساؤلات ، لكن يجب في رأيي أن نأخذ الإجابات وفي الإعتبار المميزات الخاصة المعينة لكل حركة تعاونية وهي مع ذلك لا تمنعنا من البحث عن إجابات عامة ولا من وضع الإجابات النظرية للمشكلات عامة.**

وبعد أن حاولت التعبير بوضوح عن الموضوعات التي تشغل أذهانكم حسبما رأيتها أثناء المؤتمر أريد الآن أن أتصدى للرد عليها بإيجاز مراعاة لضيق الوقت.

وأرجو إعتبار الردود التي أقدمها **وجهة نظري الخاصة وثمرة خبرتي ودراستي ، ويبقى أن نبحث معاً عن إجابة جماعية للمشكلات مع إحتفاظنا بذاتيتنا الفردية** ، ولن يكون هذا الجهد المبذول في التفكير والبحث وقتاً ضائعاً لأن **كل فعل يحتاج إلى نور يهتدي به والتفكير هو المنار الهادي.**

بعض المقترحات :

ولذا أريد أن أقدم لكم هذه المقترحات القليلة :

١) إذا كانت ضخامة الحجم والتعقيد المتزايد في التنظيم لا يخلوان من الخطر بالنسبة للتنظيمات التعاونية ويهددان القيم الديموقراطية فيها ، فمن الممكن ولاشك إيجاد حل كفيل بالتوفيق بين متطلبات ضخامة هذه المنظمات التعاونية وبين القيم التي تسير على هداها ، وتفخر التعاونيات أول ما تفخر **بأن أعضاءها يشتركون في صنع القرار وممارسة مسئولية الإختيار** عن طريق عدم مركزية صنع القرار وعدم إنحصاره ، وتقاوم هذه المسئولية الخضوع للأجهزة التنظيمية العادية بأن تصبح وسيلة للتعبير عن المطالب القائمة على دراسة المعلومات المحلية والحاجات ، **فمهما كان تعقيد البنيان التعاوني فإن " الإدارة الذاتية " في صنع القرار كفيلة بأن تُصَعِّد المعلومات والسلطة معاً من القاعدة إلى القمة** (البنوك المحلية ، الإتحادات ، المستوى الثالث) **بدلاً من أن تنساب من القمة إلى القاعدة** ، وهكذا تصبح المرونة الناشئة عن ذلك عامل فاعلية ومرونة **في البناء التعاوني مع الإحتفاظ بالقيم الديموقراطية سليمة لا تمس.**

٢) إذا كان صحيحاً أن العلاقات بين التعاونيات والدولة غير محددة تحديداً سليماً واضحاً بما يسمح للدولة بأن تستوعب تدريجياً الوظائف التي وقع عبئها على التعاونيات **فيجب بذل الجهد لتحديد طبيعة ووظيفة وتاريخ المنظمات التعاونية من أجل إعادة تأكيد القيم التي تساعد على تماسك هذه المنظمات وتعريف الجماهير بها** ، وإني ممن يعتقدون إعتقاداً جازماً في **إستقلال الحركة التعاونية إزاء الدولة** ، وقد تقوم الدولة بتمويل مشروعات التنمية التعاونية وبذلك ترفع من مستويات المعيشة عموماً **ونستطيع قبول هذا التصرف مادامت هذه الطريقة تساعد وتشجع الممارسة الديموقراطية** ، وتتيح للأفراد ممارسة حرياتهم ومسئولياتهم ،

ولكن من الصحيح أيضاً أن الحركة التعاونية لابد لها – إن أرادت صيانة حريتها – **من تقوية الوعي بشخصيتها وذاتيتها سواء في داخل الحركة ذاتها أو لدى الجمهور العام ، ولذا يجب عليها تحديد دورها ووظائفها بدقة.**

٣) **إذا إقترن مناخ القلق وعدم الإستقرار مع الأحداث والضغوط الكثيرة قومية ودولية ، فقد يؤدي إلى تأثير ضار على مؤسسات التنمية الإجتماعية والإقتصادية مثل منظماتنا** ، لكن منظماتنا ليست من الرخاوة بحيث تصبح لا حول لها وعاجزة عن المقاومة أو إبداء المبادرة ، **فالتعاونيات إن لم تكن قوة سياسية موازنة إلا أنها تستطيع أن تعمل كتيار إجتماعي وثقافي إذا إستطاعت تجنب كل أشكال المواجهة** (بما فيها المواجهة التقليدية مع الديموقراطية الليبرالية التي لم تزل ديموقراطية مكافحة) **وإنتهاج ديموقراطية سليمة حقيقة قائمة على حق التعبير والمشاركة** ، وينبني على الحق الأصلي المقرر بموجب **المبدأ الديموقراطي الأساسي القائم على قبول رأي الأغلبية** وإعطاء أولوية للمناقشة في سبيل الوصول للسلطة ، مع وضع **فرص الإنسجام بين مجموعة الأعضاء فوق المنافسة الشخصية.**

ويستطيع التعاون بالعمل الدائب الواعي في سبيل نشر الديموقراطية إحداث الإتزان في مقابل التوتر وعدم التأكد بشأن المستقبل الذي تشكله قوى خارجية متصارعة ، وتعمل التعاونيات في سبيل ذلك وتحققه بالمشاركة الفعّالة في بناء هذا المستقبل ، وأقول في النهاية **أن نصف الوعي هو دائماً نصف تصميم A semi-awareness is always semi-deliberate.**

٤) وأخيراً **لا ينكر أحد حدوث تغيرات إجتماعية عميقة في كافة المجتمعات الحديثة** ، الأمر الذي أصبحت معه العلاقات الفردية والجماعية المتبادلة القضية الأولى الشاغلة لعلماء الإجتماع ، لكن علينا ألا نغرق في القدرية ولا أن نتمنى عودة الماضي ، وإذا

كانت العودة لحالة إستقرار المؤسسات الإجتماعية التي سادت العالم حتى الحرب العالمية الأولى فلاشئ يمنعنا من البحث عما يُعادل هذا الإستقرار ، **وتستطيع كل جمعية بصفة عامة وكل جمعية إدخار وإئتمان على مستواها المحلي إنشاء جزيرة إستقرار صغيرة من خلال إدارتها للمدخرات وإختيار الإقراض من أجل الوفاء بالحاجات الأساسية والمشاركة النشطة ومشاركة الأعضاء أيضاً في إقامة الحياة الديموقراطية والشخصية الجماعية ، كما تستطيع أيضاً من خلال التكامل في طريقة مشتركة للحياة توحيد شخصية شعوبنا.**

فواجب حركتنا أن توفق بين الديموقراطية وبين الكفاءة والفاعلية.

وعلى حركتنا أن تنشئ مجتمعات يتصرف فيها **الرجال والنساء كبالغين مسئولين جديرين بالتفكير والنقد وقادرين على تحديد أهدافهم والمعاونة على إدراكها** ، وفي إستطاعتهم إقامة الديموقراطية والتضامن بدلاً من الأنانية ، وأرى أن ديموقراطية الحركة التعاونية ينبغي أن تتلخص في **جماعية الإلتزامات وتبادل الخدمات ، أي نظام واع من الحقوق والواجبات.**

وأعتقد أن كل صوت له حق ملازم له هو **أن يُسمع مع القدرة على إستعمال هذا الحق. وتوجد الأرستقراطية بالمقابل حيث يوجد التسليم بأن التعايش بين الأحياء يفرض " حصة الأسد " كحق طبيعي تبرره صفعة الأسد !..**

وأرجوكم أن نتأكد من أن الحركة التعاونية غير مبنية من أعلى إلى أسفل ولنتأكد من أنها لا تقيم منذ البداية جهازاً إدارياً كبيراً ، وأعتقد أن الحركة التعاونية يجب أن تستند على " **التوازن equilibrium وعلى التمايز الأساسي أيضاً بين حاجات المجتمع وبين حاجات الفرد المعينة** ".

ويجب على التعاونيات بالدرجة الأولى أن تُراعي **الأماني الإنسانية الأولية ، أي مسألة وعي الإنسان بوجوده مع ما يتفرع عنها من المغايرة**

للآخرين ، **فوجودي معناه أيضاً أن غيري موجود** ، وهذا يقتضي الفحص أي النظر بإمعان إلى النفس وإلى الجار وبالتالي أن يكون هذا الفرد نفسه موضع نظر الآخرين وبنفس الطريقة.

لكن يبدو أن الصعوبة ما تزال قائمة في مجتمع اليوم ، وبعبارة أخرى **كيف تعامل جارك بصفته " الغير " (أي كنفسك) في تركيب إجتماعي أخذت الجيرة فيه تتوارى وتختفي والإحساس بالجار كفرد متميز يزول !!..**

ويقيني أن الحركة التعاونية سوف تتقدم بفضل مناخها وبفضل كل من يؤمنون بالمثاليات التعاونية ، لكن تقدمها سيكون على مراحل ، وكل بداية صعبة ، ويبدو لي أن إنشاء المجتمعات الأساسية شئ أساسي وضروري ، وعلينا أن نتذكر دائماً أن " الفرد لا يوجد حقيقة إلا بعلاقاته مع الآخرين وهذا يوجد المجتمع تلقائيا، ولا يمكن للفرد أن يوجد إلا بوجود المجتمع " **فليس الإنسان إنساناً لأنه إجتماعي بل هو إجتماعي لأنه إنسان** ".

وأرجو ألا يقلد بعضنا بعضاً ، **بل يجب أن تكون لنا اصالتنا الخاصة وأن نحافظ عليها بل أذهب إلى القول بأن تعاونيات البلاد النامية تستطيع أن تقدم الكثير لنا نحن في البلاد الصناعية** وتبعث فينا إيماننا التعاوني ، فهو إعتراف منا بالفشل حين نرى الفرد يتضاءل ليصبح مجرد رقم في السجلات ، وحتى تستمر الديموقراطية حية ومقترنة أيضاً بالكفاءة العملية ، علينا أن نطبق مبدأ الإتباع **بمعنى أن تتولى هيئة على مستوى أعلى عمل ما لا يستطيع المستوى الأدنى عمله** ، ويقتضي مبدأ الإتباع تقسيم طبيعة الوسائل والموارد حسب الوظائف الواجب إنجازها فهو عامل من عوامل التنسيق والإنسجام.

ولا يوجد الفرد إلا حيث يوجد الإستقلال ، ولا يقوم التضامن بين الأفراد على أساس من الذوبان بل **على أساس من إحترام الفروق بينهم وتنوع المهن والإتجاهات.**

ومهمة الحركة التعاونية القضاء على إستغلال الإنسان للإنسان ، ويفترض ذلك المبادأة والمبادرة من جانب الأفراد في مجتمعات القاعدة الأساسية **ويجب توسيع نطاق نشاط هؤلاء الأفراد ودعمه عن طريق منظمات مركزية توجهها القاعدة وتراقبها.**

وليس من مهمة الحركة التعاونية معالجة الأزمات ولا معالجة القلق وعدم الرضا ، **بل عليها أن تجميع الناس معاً رجالاً ونساءً لا ليعملوا في مجموعات منفصلة بل ليعملوا معاً لهدف سام واحد لهم جميعاً ، وعليها أن تحث الرجال والنساء على أن يقرروا مصيرهم بأنفسهم ويحترم كل منهم الآخر وينظموا أنفسهم ويجتمعوا معاً على المعاونة المتبادلة.**

ويُعتبر التدريب لتحمُّل المسئولية أساس العمل في الحركة التعاونية ، لكن علينا أن نُبدي أصالة في طرائقنا التدريبية ، ومن ناحيتي **فإني أؤمن بفضائل التدريب " في الواقع " ومن خلال العمل الفعلي ،** وإيماني بهذه الطريقة نابع من ممارستي لها وخبرتي فيها ، وعندما بدأت العمل لم تكن لدي أية خبرة ولا تدريب مهني من أي نوع لكن **تعلمت كل ما أعرفه من خلال الأنشطة النقابية والتعاونية** فلم أتعلم مهنة البنوك بالجامعة ولكن من الممارسة وبالإصرار والعزم من ناحيتي.

ويمتلك كل منا ثروة من نوع خاص حتى لو كان أمياً أو لم يدخل مدرسة كبيرة ، ولم تزل الكلمة المنطوقة أحسن وسائل الإتصال ، ولكل شئ بداية ، وتتيح الكلمة المنطوقة الشرح والمناقشة وتنسيق إتخاذ القرار بمشاركة الجميع ،.ومع ذلك **يجب ألا ينحصر حق تحصيل الثقافة في أقلية صغيرة.**

المشاركة الديموقراطية :

ويجب علينا توصيل أفكارنا وخبراتنا ومعتقداتنا لمواطنينا ، وأعتقد أن فكرة مسئولية المجتمع وعملية صنع القرار على أساس تبادل المعلومات مع إحترام الخلاف في الرأي ، ووجود لغة مشتركة بيننا دون تعقيدات ومزايا تكنواقراطية ، **هي بعض من المميزات القائمة فعلاً والتي يجب نشرها**

والتوسع فيها لتصبح نموذجاً لنظام جيد من المشاركة الديموقراطية ، **ويجب أن نتعلم كيف نقتنع بدلاً من أن نفرض الآراء ، وكيف نستميل بدلاً من الدخول في مناقشات عقيمة وكأننا نخاطب من به صمم.**

ولا أقول بأنه ليس هناك شئ آخر يمكن عمله لتوسيع المجال الثقافي ، وتدريب الإخصائيين اللازمين لأي مؤسسة ، ولكن إذا أرادت الحركة التعاونية أن تستهدف غرضاً سامياً موحداً **عليها أن تصوغ رسالة موحدة وأن تطوعها لتناسب كل الأزمان ، إذ أن الحركة تتعرض للأخطار بسبب تنوع وإختلاف أقوالها بشدة وكثرة** ، وعلينا بدلاً من إصدار رسالة عن طريق الكلام هنا وهناك عن الحركة التعاونية **أن نتفق معاً على إيجاد طرق جديدة للتحدث إلى العالم الذي هو مسرح أنشطتنا مما يوجب علينا التأقلم معه ،** ويفترض ذلك وجود مكان **إجتماع نتخذه منبراً لتطوير لغة مشتركة مفهومة للبشرية جمعاء ، ويفترض بالتالي أن نولي الأولوية لتطوير الموارد البشرية وللتنسيق على المستوى الدولي** ، ويفترض أيضاً قيام التعاون بين الحركات التعاونية الكبرى للإدخار والإئتمان في الولايات المتحدة وكندا وأوربا التي تقوم بمشروعات تنمية في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ، وهو ما أشار إليه دانو Mr. Daneau في كلمته ، ويفترض بالإضافة إلى ذلك أن نهب للدفاع عن التعاون وخصائصه وخصوصياته والسعي لدي السلطات العامة للحفاظ على إستقلال كافة المنظمات الوليدة ، **ويفترض أخيراً إستراتيجية مشتركة في التجارة والمساعدات.**

وتستطيع لجنة الإتصال الدولية للإدخار والإئتمان التعاوني أن تقوم بهذا العمل إذا أردنا ، وفي إعتقادي أن هذا المؤتمر الخامس قد أكد أنه كان من الضروري قيام حوار بيننا من أجل الوصول إلى **إتفاق في الرأي ووضع صيغة تنظيمية لا تقف عند حد إعداد مؤتمر دولي كل أربعة أعوام** – برغم فائدته – بل وأيضاً تستطيع لجنة الإتصال الدولية الإستجابة إلى الإحتياجات التي عُرضت وكان التعبير عنها قوياً ، وأعلم أن المهمة ليست سهلة **لأن لكل تنظيم معوقات وضغوط تؤثر عليه** ، لكني أثق في المستقبل لأني أثق في البشرية وسلامة رأيها وتعقلها وكرمها وتجردها.

ولن نستطيع إنجاز مهمتنا كاملة بغير التعاضد فيما بيننا ومع مختلف أشكال المؤسسات التعاونية الأخرى المنضمة معاً في الحلف التعاوني الدولي وهو أمر ميسور في أوضاع وأساليب يجب البحث عنها ، وبصفتنا إبداعيين **يجب أن يكون في تصورنا أن نصل إلى الوحدة مع التنوع وأن نمارسها.**

ويجب أن نصوغ الإجابة على تطلعات الإنسان الجديد وآماله ، أي **الرغبة الحالية في المشاركة النشطة في فتح حوار حقيقي لا يتجاهل الصعوبات أو يتهرب منها بل يهدف إلى إزالة التوترات عن طريق إستخدام أساليب فن الحوار المنطقي بصفة مستمرة في إطار الإحترام المتبادل.**

ويجب إستخدام جميع تقاليد الحركة التعاونية الثقافية والتاريخية لتكون أساساً للتحولات اللازمة التي تجعل من تلك الحركة أداة **جديدة فعَّالة لتجمع كبير مفتوح لكل النساء والرجال مهما كانت آراؤهم أو معتقداتهم مادامو يرغبون في إكتشاف الكمال الذي أساء مجتمعنا إدارته كل هذه المدة الطويلة.**

وبعزم وتصميم وإتحاد هؤلاء الرجال والنساء برغم تنوع الأفراد والجماعات الإجتماعية في الحركة التعاونية يمكنهم بذلك تطوير أنفسهم معاً للوصول إلى هدف مشترك.

الفصل العاشر
العضوية التعاونية والقيادات الإدارية

مفهوم العضوية التعاونية :

تؤمن التنظيمات التعاونية بالفرد ، وبقدرته على إعادة تشكيل الحياة .. ومن أجل ذلك نرى الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم تبذل أقصى طاقتها وإمكانياتها **لغرس الفلسفة التعاونية في نفوس أعضائها ، هذه الفلسفة التي تستهدف خلق المجتمع الذي ينعدم فيه الصراع الطبقي وما يستتبعه من إستغلال وإنتهازية ، كما وتؤمن الحركات التعاونية أن الفلسفة وحدها لا تكفي .. بل يجب أن تقترن بالكفاية .. فالإيمان والكفاية صنوان لا يفترقان لابد من توافرهما إذا أريد للتنظيمات التعاونية أن تبلغ شأوها الرفيع من التقدم والنجاح(*).**

من أجل ذلك نرى الحركات التعاونية في الدول المتقدمة ترسم الطريق العملي في إطار الأسلوب العلمي الذي يُيَسِّر للأعضاء الإستفادة من الإمكانيات المُتاحة لتنمية مواهبهم وإستعداداتهم والوصول بهم إلى مرحلة الكفاية ، وذلك إيماناً من الحركات التعاونية **بأن القيادات التي سيؤول إليها أمر التنظيمات التعاونية ستنبثق من بين صفوفها الشعبية** ، وعلى قدر ما تتوافر الكفايات الفنية والإدارية من بين هذه الصفوف ، على قدر ما تزداد إحتمالات التقدم والنجاح وتتمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها.

والعكس صحيح أيضاً ، على قدر ما ينعدم الولاء ، وتنعدم الكفايات الفنية والإدارية من بين الأعضاء ، على قدر ما تزداد إحتمالات تعطل وفشل الجمعيات(**).

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتي :

Making Membership Meaningful, Participatory Democracy in Cooperatives by Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchwan, Canada, 1995.

** للتعرف على مزيد من الدراسة نرجو الرجوع إلى الدراسة التي خلصت إليها الندوة التي عقدتها اللجنة الأمريكية للتنمية التعاونية الدولية حول " لماذا تنجح التعاونيات .. ولماذا تفشل ؟" بواشنطن عام ١٩٨٥ **والتي شاركنا فيها وتضمن كتابنا مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق خلاصة ما دار فيها.**

وقد ذكر بعض الباحثين أنهم يعتقدون أن **نسبة كبيرة من أسباب فشل الجمعيات إنما ترجع إلى عدم قدرة هذه الجمعيات على الإحتفاظ بولاء أعضائها.**

لذلك يطالب التعاونيون جميعاً بضغط وإلحاح شديدين **بضرورة الإهتمام بالعضوية وتوعيتها** ، والإرتفاع بها طبقاً لتخطيط مرسوم نحو الكفاية.

وقد تبين من بعض البحوث والدراسات التي أجريت على بعض الجمعيات الفاشلة **أن الأغلبية الساحقة من الأعضاء لا تعرف معنى التعاون ولا حقيقة رسالته وأهدافه** .. بل أكثر من هذا .. أن ٩٠٪ من مجموع الأعضاء الذين أجريت معهم إستقصاءات عن طريق المقابلة الشخصية عجزوا عن معرفة إسم عضو مجلس الإدارة الذي **يمثلهم في الجمعية**(*) !!..

ومعنى هذا أنهم غير مهتمين بالجمعية وما تقدمه من خدمات .. والجمعية أيضاً والقائمين على شئونها غير مهتمين بتعريف الأعضاء بنشاطها ، ذلك النشاط الذي ينبغي أن يكون الإلمام به معروفاً لدى الجميع.

كما تبين أيضاً أن كثيراً من الجمعيات التي فشلت ، كان يتولى عضوية مجلس الإدارة فيها **أشخاص لم يكن لهم هدف من تولي هذه المناصب إلا تحقيق مآرب سياسية وشخصية ، أو الحصول على ما قد يعود عليهم من منافع أو ميزات إجتماعية.**

إن أمثال هؤلاء يعتبرون عبئاً على الجمعية .. فالعضو الذي يرشح نفسه لعضوية مجلس الإدارة ، **يجب أن يقدر تماماً أعباء المنصب الذي يشغله** ، وثِقَلْ الأمانة التي ألقيت على عاتقه ، وأن يكون قادراً على أداء هذا العبء بأعلى قدر ممكن من الكفاية ، **يبذل جهده عن رغبة وإيثار .. لا عن أثرة وأنانية** ، من أجل ذلك **كان لابد من توافر صفات معينة في أعضاء مجلس الإدارة.**

(*) Case study from Nigeria, by J.A. Atinwumi in International Labour Office, Geneva, 1993.

مفهوم دور المنظمات التعاونية :

تقوم مختلف أنواع التنظيمات التعاونية بدور مهم في حياتنا الإقتصادية والإجتماعية ، وتعتبر هذه التنظيمات وحدات إجتماعية بجانب كونها وحدات إقتصادية وتجد الآلاف المؤلفة من العاملين لها مجالاً للرزق في هذه التنظيمات .. **هذا بالإضافة إلى أن كثيراً من المجتمعات يعتمد عليها لتهيئة فرص العمل للزيادة المحتملة في السكان.**

ومن الأمور التي ينبغي أن تفهم جيداً أن التنظيمات التعاونية أياً كانت أنواعها لا تعمل فقط على تنمية الإقتصاد القومي وبالتالي الإرتفاع بمستوى معيشة الأعضاء التعاونيين .. **بل أنها أيضاً تحقق التقدم والرخاء في مختلف نواحي الحياة.** وعلى هذا الأساس ، **فإن التنظيمات التعاونية توجد لمقابلة إحتياجات المجتمع ككل.. وكأفراد وذلك عن طريق توفير مختلف أنواع السلع والخدمات التي يحتاج إليها المجتمع من ناحية ، وعن طريق تهيئة فرص العمل لأفراده وتنمية قدراتهم ومواهبهم والإستفادة من طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن من ناحية أخرى.**

من أجل ذلك إذا راود فرد من الأفراد ، أو مجموعة من الأفراد أو هيئة من الهيئات فكرة تكوين جمعية تعاونية فإن الأمر يجب أن لا يكون من السهولة بحيث تتخذ الخطوات اللازمة نحو تكوينها إستناداً إلى الأمل في نجاحها ، وإعتماداً على عوامل الحدس والتكهن .. إن الأمر يجب أن يتعدى هذا بكثير. **إن الأمر يتطلب القيام بكثير من البحوث والدراسات طبقاً لما تقتضيه القواعد العلمية للإدارة** والتي ترشد الذين يفكرون في إقامة التعاونيات إلى أفضل الوسائل التي يجب عليهم إتباعها إذا ما أرادوا لجمعيتهم النجاح والتقدم.

ومن القواعد التي يجب أن ترسخ في الأذهان أنه يجب أن لا تتخذ إجراءات السير في تنفيذ الجمعية إلا بعد أن يتأكد المؤسسون أن هناك حاجة إقتصادية لإقامة الجمعية ، والأفضل أن يكون لدى المؤسسين البحوث العلمية التي تُرشدهم عن مدى إمكان توفير رأس المال للجمعية ، وأنواع

السلع التي تتعامل فيها ، ومصادر شرائها ، كما يجب أن يكون لدى المؤسسين بيانات عن المنشآت المنافسة للجمعية وإتجاهات جمهور المستهلكين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ، ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية في المنطقة ، إلى غير ذلك من البيانات التي تعين على إقامة الجمعية على أسس علمية سليمة.

وفي إيجاز نعتقد أنه ينبغي على من يقع على عاتقهم مسئولية إقامة الجمعيات أن يقوموا بالبحوث والدراسات التي تتعلق بتكوينها وفقاً للخطوات الآتية :

الخطوات العلمية لإقامة جمعية تعاونية :

أولاً : مولد الفكرة والدراسات التمهيدية.
ثانياً : تحديد رقم الأعمال.
ثالثاً : إختيار الموقع المناسب.
رابعاً: تصميم البناء بما يتناسب مع نمو النشاط آخذين في الإعتبار إحتمالات التوسع.
خامساً: وضع السياسات.
سادساً: تقدير المال اللازم وتدبيره.
سابعاً : تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها.
ثامناً : إختيار الشكل القانوني في إطار البنيان التعاوني القائم والذي تحكمه التشريعات التعاونية السائدة.
تاسعاً: إختيار وقت إنشاء الجمعية.
عاشراً: إجراءات التنفيذ وفقاً لمتطلبات التشريعات التعاونية والأصول العلمية الإدارية ، وغير ذلك من التشريعات التي تنظم المعاملات في الأسواق.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نورد فيما يلي بعض ما أوضحناه في أحد مؤلفاتنا(*) من أنه ينبغي على العاملين على إنشاء جمعية

* يرجع إلى كتابنا أصول التنظيم والإدارة في المؤسسات والتعاونيات – الناشر : مكتبة عين شمس.

تعاونية مستقلة على تجميع أفكارهم عن خطتهم وعن الطرق التي يمكنهم بها تنفيذها وذلك :

أ) **بأن يحددوا الغرض الخاص** من المنشأة التعاونية التي يعتزمون إنشاءها وأن يتأكدوا أنها مطابقة تماماً للحاجة الحقيقية لجميع من يرغبون في الإنضمام إلى عضويتها .. تلك الحاجة التي يمكن إشباعها بالوسائل الجماعية أكثر مما يمكن بالوسائل الفردية ، وأن يجمعوا كل ما هنالك من مادة عن المسألة التي بين أيديهم.

ب) **أن يعرضوا هذه المادة التي تستند بالدرجة الأولى إلى الحقائق على الأعضاء ليفحصوها ويبدوا رأيهم فيها** ، وأن يردوا النتائج إلى أسبابها ، وأن يضعوا بالإشتراك معاً الطرق التي يمكن بواسطتها معالجة هذه الأسباب ، وأن يقيسوا ما قد يكون لهذه الطرق من أثر فعّال ، وأن يدركوا أية عقبات قد تعترض تطبيقها.

ج) **أن ينتهوا إلى قرار جماعي** خاص بالعمل الذي سينفذونه من حيث نوعه وشكله.

وأثناء تجميع هذه الأفكار عليهم أن يقوموا بالدراسات العلمية التي ترتبط بإقامة مشروعهم ويفحصوها فحصاً تفصيلياً دقيقاً من حيث موقع المشروع ومكانه وتقدير مصروفاته الأولية (للأرض والمباني والمعدات والسلع التي ستكون بالمخزن وتكالف التشغيل .. إلخ) وتقدير الحد الأدنى لعدد الأعضاء وعدد من يحتمل أن يكونوا أعضاء وقيمة السهم وتقدير الإيرادات العمومية .. إلخ..

ومن المهم أن يكون عدد أفراد مجموعات المناقشة صغيراً ، وأن يظل كذلك (بين ستة وعشرة أعضاء) .. وأن يسير عمل هذه المجموعات بدون أية إجراءات شكلية ، وفي جو ودي .. **وينبغي على المجموعة أن تُعَيِّن أحد أعضائها رئيساً للإجتماعات كلها أو لكل إجتماع لحفظ النظام أثناء المناقشة.**

فإذا تم ذلك يكون قد إكتمل جانب كبير مما هو مطلوب لإنشاء منظمة تعاونية ، مؤكدين أهمية إتباع وسيلة تبادل الخبرة وحسن الإدراك العملي والعلمي ، وهي التي تتيح لكل فرد أن يُدلي بمقترحاته مهما كانت محدودة ، وأن يرى الجميع منصتين إليه عندما يحاول شرح الصعاب التي يُبديها ، والتي قد يمكنه حلها ، ويُعبِّر عما يُساوره من شكوك في عبارات من عنده ووجهة نظره في التغلب عليها ، حينئذ يبرز خط سير جديد مشترك في التفكير يكون مقدمة للعمل التعاوني وتتكون روابط شخصية من نوع جديد بين من هم مشتركون في المجموعة.

إن المهمة التعليمية التي يجب أن تتم بين صفوف الأعضاء هي أولاً وقبل كل شئ أن تبقى في نفوسهم الشعور بأن الجمعية التعاونية ليست هيئة مستقلة عنهم أنشئت لتلبية حاجاتهم .. بل هي أكثر من ذلك .. أنها نشاط يخصهم وتتوقف كفايتها ورخاؤها عليهم .. ولابد أن تبث فيهم المعرفة والحوافز والمقدرة التي تخلق منهم تعاونيين حقيقيين تشبعت نفوسهم بإرادة قوية لمعاونة المشروع المشترك ، لا لأنهم مُدركون لمصالحهم الجماعية فحسب .. بل وللروابط الخلقية والمسئوليات الجماعية التي قبلوها بحريتهم أيضاً ، وهي التي تربطهم بزملائهم الأعضاء.

وأخيراً .. يجب أن يجعلهم التعليم يحسون أنهم ليسوا أعضاء في جمعية تعاونية فحسب .. بل وأعضاء في حركة .. لا تمثل مجرد نظام تجاري فحسب .. بل حركة أفكار ووعي جديد وتنظيم حديث للعلاقات الإنسانية.

الوظائف والمنظمات التعاونية :

إن الأسلوب الأمثل للتعيين في مختلف الوظائف[*] في عصر **يقيس كفاءة الإدارة وفاعليتها بالأهداف والنتائج** ، يتطلب ضرورة تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف الجمعيات التعاونية ، ثم نسترشد بهذا التحليل في معرفة الوظائف والأعمال التي تكون في حاجة إليها ، والجمعيات عند تأسيسها يجب أن تستعين بالكفايات الفنية التي تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التي تتطلب توافر البيانات اللازمة ، كإسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم ، والصفات الخاصة والإختبارات التي تجري لمعرفة الصفات الأخرى.

ويحسن أن تقوم هذه البحوث والدراسات بعد توضيح أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١) تقليل الأخطاء التي تقع في الوصف والتحليل.
٢) كسب تعاون العمال والمشرفين.
٣) سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية.
٤) خلق جو من الثقة والتفاهم المتبادل.

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن الجمعيات من تقدير مختلف الوظائف وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع في ذلك الطرق العلمية والعملية المناسبة التي يفضلها المختصون ، ومن أهمها[**] ما يلي :

---

[*] لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى :
PERSONNEL : Human Resource Management a Diagnostic Approach. By : George T. Milkovich and William F. Glueck 1985; Published by Business Publications, Inc. Plano, Texas, 75075.

[**] لمزيد من دراسة هذا الموضوع نرجو الرجوع إلى مرجع " العملية التنظيمية " للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩.

*) طريقة التقدير بمرتبة الوظيفة.
*) طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها.
*) طريقة التقدير بالنقط.
*) طريقة التقدير بالعوامل المقارنة.

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر في التطبيق من غيرهما ، إلا أنه يعاب عليهما عامل المقارنة بين مختلف الوظائف.

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث **مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التي تتخذ أساساً للتقدير** ، كما أن إختيارهما لبعض الوظائف النموذجية في المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أساس التقدير ينحصر في دائرة الأجر المحدد الذي يدفع لهذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة في تحديد هذا الأجر ، الأمر الذي ينتج عنه عدم رفع الغبن الذي يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالي بقيمة الوظائف.

لذلك أفضل إذا ما استخدمت الجمعية إحدى الطريقتين(*) الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها في المنظمات والمنافسة ، مع أخذها في الإعتبار عوامل كثيرة ، منها قدرة المنشأة المالية والرقم القياسي لنفقة المعيشة ، ومدى ما تقدمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذي تعمل به ثم تسير اللجان بعد ذلك في إجراءات التقدير طبقاً للخطوات التي تتطلبها الطريقة.

وعلى ضوء التحليلات السابقة ، يمكن وضع المواصفات التي تتطلبها كل وظيفة ، وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها في كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ، **وبذلك يسهل على الجمعيات إختيار الشخص اللائق ووضعه في المكان اللائق.**

---

* تكلمنا بمزيد من التفصيل في هذا الموضوع عند حديثنا عن التنظيم كإطار عام للإدارة حيث أن تحليل الوظائف والأعمال يعتبر عنصر من عناصر العملية التنظيمية ، يرجع في ذلك إلى المرجع السابق ذكره.

إن القيادات المسئولة في مجتمعنا العربي المعاصر تبذل الآن أقصى الطاقات للتنمية الإقتصادية ، ومن بين الجهود المبذولة وضع سياسة عادلة للأجور ، تستهدف ضمان مستوى لائق لمعيشة أصحاب الأجور أنفسهم ، وتمكينهم من الحصول على نصيب عادل من الدخل القومي ، ومن أجل ذلك نجد الدراسات **تستهدف إيجاد المستوى والهيكل المناسبين للأجور** ، والكفيلين في نفس الوقت بالتعجيل بتحقيق التنمية الإقتصادية.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوضح أن مصر ترسم سياسة الأجور على أساس عدم ترك تحديد الأجور للتفاعل بين عرض العمل والطلب عليه ، وترى وجوب التدخل لتوجيه الأجور الوجهة التي تُحقق أغراضاً إجتماعية وإقتصادية. ومن أجل ذلك **تعمد الدولة إلى إستنباط القواعد الرشيدة لتحديد الأجور مستوحية في ذلك مبادئ العدالة الإجتماعية وصالح الإقتصاد القومي عامة ، ومن شأن هذه القواعد أن تحقق توزيعاً أفضل للقوى العاملة على كافة الوحدات في الدولة بما في ذلك الجمعيات التعاونية** ، وهي التي تضمن توجيه تلك القوى نحو فروع النشاط الإقتصادي ذات الأولوية من وجهة نظر الخطة الإقتصادية ، وهي التي تخلق حوافز العمل والإنتاج بحيث تحقق أعلى كفاية إنتاجية للعمل ، ولعل هذا هو السبب فيما توليه مصر في مؤتمراتها القومية من عناية بالتعليم ، وربط التعليم بإحتياجات المجتمع ، ومن هذا المفهوم كان ربط التعليم بإحتياجات الجمعيات التعاونية **ومن بين مظاهر هذه العناية والرعاية تدعيم الجهود التي يمكن من خلالها إنشاء كليات ومعاهد تعاونية تتمكن من تخريج جيل قوى قادر من الإداريين المؤمنين بفلسفة التعاون وأهدافه ، يتمكن من التصدي لمآخذ التطبيق ، ويقترح الحلول العلمية المناسبة لمعالجتها ، في ضوء ما تسير عليه الدراسات التعاونية من ربط العلم بخدمة المجتمع تأميناً للحركة التعاونية في عهدها الجديد من الإنتكاس.**

<u>كفاءة العملية الإدارية :</u>

ومن أجل كفاءة العملية الإدارية ينبغي توضيح طبيعة العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، وهذا يفرض علينا أولاً أن نتعرف على

إختصاصات مجلس الإدارة ، **حيث أن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي العمل على حُسن إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الإقتصادية والإجتماعية لأعضائها** ، لأنهم يعتبرون في نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص إختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتي :

أولاً : تحديد الأغراض أو الأهداف التي أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى التي يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، وإتخاذ ما يمكن إتخاذه من وسائل لمواجهة إحتياجات الجمعية في المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وإزدهارها.

ثانياً : وضع خطة سليمة للتنظيم وعلاقات العمل تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدي وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها.

ثالثاً : وضع ذوي الكفايات في الأماكن المناسبة الرئيسية حتى يقوى الشعور بالإطمئنان إلى سلامة الجهود التي تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية.

رابعاً : إتباع وسائل فعَّالة لأنظمة الضبط الداخلي والرقابة تُخَوِّل الإدارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية.

السياسات الإدارية والكفاءات :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء في ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التي يمتد العمل بها إلى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون في تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ثم يأتي بعد ذلك دور الإدارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وينبغي أن يستعين أعضاء مجلس الإدارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات

الفنية والإدارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية[*] مع أعضاء مجلس الإدارة في إبداء الرأي عند وضع هذه السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التي صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره في مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، بل أنه قد يكون من الخير كذلك الإسترشاد بآراء رؤساء الأقسام إذا كانت الجمعية من الجمعيات الكبيرة ذات الأقسام.

إن التنظيمات التعاونية كتنظيمات إجتماعية إقتصادية تحتاج إلى حسن تنظيمها وإدارتها ولكي تحقق أهدافها ينبغي أن تتفهم جميع القوى العاملة في الجمعية مفهوم العملية الإدارية بالقدر الذي يتناسب مع مستواها في إطار الهيكل التنظيمي والإداري للجمعية.

ويجمع علماء الإدارة والمشتغلين والممارسين لها ، أن الإدارة إن هي إلا قيادة جهود الآخرين ، وأن الإدارة في توليها مهمة قيادة جهود الآخرين تلتزم بجوانب متعددة .. تلتزم بحسن توجيههم ، وحسن التوجيه يتطلب التخطيط المسبق لهم .. كما ويتطلب أيضاً أن يكون كل فرد من الأفراد يزاول العمل الذي يتناسب مع إستعداده ورغباته وقدراته وميوله ، وفي نفس الوقت يتواجد في المكان المناسب الذي يمكن أن ينساب فيه الجهد المبذول بأيسر أسلوب يمكنه من تحقيق أقصى طاقاته الإنتاجية دون تعب أو عنت أو إرهاق ، وهذا بدوره يتطلب حسن التنظيم .. فإذا كان كل شخص لا يقوم بالعمل المناسب ، وفي المكان الملائم ، فإن تدفق العمل قد يترتب عليه زيادة الجهد في مجال ، ونقص الجهد في مجال آخر ، مع العلم بأن الإنتاج يتطلب ضرورة تكامل الجهود ، وهذا بدوره لكي يتحقق يتطلب ضرورة تنسيق الجهود حتى يمكن أن تحقق الجماعة الأهداف التي خططت لها ، كما أن الأمر يتطلب أيضاً ضرورة التأكد من أن كل فرد يسير في عمله وفقاً لحسن التنظيم الموضوع ، وكما هو معروف ، فإن الأمر لا يمنع من وجود كثير من الحالات التي نرى فيها الأشخاص إما عن قصد .. أو غير قصد .. نراهم

[*] يرى كثير من علماء التعاون أهمية تمثيل العمال والموظفين في مجلس الإدارة ، ويرون أن تقوم الجمعية العمومية بإصدار قرار في هذا الموضوع ، وأن لا يترك الأمر لمجلس الإدارة أو للإدارة إذ قد لا يرغب أحدهما أو كلاهما في ذلك.

لا يؤدون الأعمال وفقاً للأساليب والإجراءات السابق تعريفهم بها ، وتدريبهم عليها ، فهل نتركهم وشأنهم يسيرون في أعمالهم وفقاً لأهوائهم داخل العمل ؟.. بالطبع كلا .. إن الأمر يستلزم الرقابة لا بقصد تصيد الخطأ .. ولكن بقصد التصحيح وحُسن إنسياب العمل.

هذا في إيجاز وفي يسر ، يوضح متطلبات(*) إنسياب العملية الإدارية في التنظيمات التعاونية والتي ينبغي أن تتم في إطار المسئوليات الآتية :

*) مسئوليات تتعلق بإتخاذ القرارات التي توضح التخطيط وبدء العمل.
*) مسئوليات تتعلق بتحديد الأغراض والأهداف.
*) مسئوليات تتعلق بتعيين القادة ، وحفز القوى العاملة نحو العمل.
*) مسئوليات تتعلق بالرقابة على العمل وأسلوب أداء الأعمال.
*) مسئوليات تتعلق بتحقيق النتائج المستهدفة.
*) مسئوليات تتعلق بالفهم الكامل للمبادئ التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات في إطار المبادئ الدولية للتعاون وفقاً لما تتضمنه تقارير الحلف التعاوني الدولي والإدارة العلمية.

وإذا كنا نتكلم عن إنجاز الأعمال في إطار المسئوليات ، فإن هذه المسئوليات لا يمكن أن تتم **إلا إذا فوضت بالسلطة Authority والسلطة دائماً تقترن بالمسئولية** .. والسلطة لا تمارس إلا عن طريق إعطاء صاحبها حق وقدرة على الممارسة Right and Power إذ أن سلطة الرئيس مثلاً تعطيه حق الإشراف قبل أن يبدأ تنفيذ العمل ، ثم تعطيه حق تقدير العمل بعد إنجازه .. وله في هذه الحالة أن يقر العمل .. أو يعدله .. أو يلغيه .. وقد يصل الأمر أيضاً إلى تغيير الشخص الذي يؤدي عمل ما إلى عمل آخر إذا كان في ذلك صالح العمل ، إذ أن **هذه السلطة التي يمارسها الرئيس تستهدف بالدرجة الأولى حسن سير العمل وإنتظامه ، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية** للقوى العاملة التي تمارس عملها في نطاق سلطة الرئيس وتحت إشرافه ،

* لمزيد من الدراسة العلمية الإدارية ننصح بالرجوع إلى :
مبادئ الإدارة الدولية – تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨.

وهكذا .. فإن السلطة تقترن بالمسئولية ، أي تقترن بالواجب ، فكل حق يقابله واجب.

والإلتزام والواجب يعني المسئولية ، والشعور بالمسئولية يتطلب من صاحبها أن يتوافر فيه عنصر الإجادة والإستجابة للتعليمات التي تتعلق بواجباته ، والطاعة لها ، هذا فضلاً عن الإيمان بأن العمل يتم عن طريق الإعتماد على الغير ، الأمر الذي يتحتم معه البعد عن الفردية أو الإستقلال عن الآخرين.

ومن هذا يتضح أنه إذا كانت المسئولية تقترن بالسلطة ، فإن هذا يترتب عليه بالضرورة تناسب المسئوليات مع السلطات في أي عمل من الأعمال ، وفي أي وحدة من الوحدات ، أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه ، فالوحدات المختلفة في حاجة إلى أن تتفهم طبيعة العملية الإدارية وعناصرها حتى تحقق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة.

ويهمنا أن نوضح أننا بعد رجوعنا إلى عديد من المراجع في العلوم الإدارية ، سواء التي صدرت فيما مضى أو التي صدرت نتيجة للفكر الإداري المعاصر الذي يستهدف تحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة عن طريق جودة التطبيق الإداري وكفاءة العملية الإدارية ، فإن ذلك يتطلب إجادة عملية ممارسة الوظيفة الإدارية.

وعناصر الوظيفة الإدارية تتلخص في التخطيط التنظيمي Organization Planning ، والتنظيم Organization ، والتحقق من ملاءمة القوى العاملة للعمل Staffing أي وضع الشخص اللائق في المكان الذي يتناسب مع ميوله وإستعداداته ورغباته ، والتوجيه Direction ، والرقابة Control والتنسيق Coordination.

وقد يتساءل البعض .. هل العملية الإدارية تسير في تسلسلها وفقاً للترتيب الذي أوردناه ؟.. أم أنه يمكن تقديم عنصر على عنصر آخر ؟.. وهل لو حدث ذلك ، فإن هذا يعني إخلالاً بالعملية الإدارية ؟.. المنطق العلمي يحتم علينا أن نوضح **أن هناك فارقاً بين المهمة المطلقة للوظيفة الإدارية عند**

إسهامها بداءة في إنشاء أو تكوين مشروع تعاوني ، أو الإسهام في القيام بوظيفة الإدارة في مشروع تعاوني قائم فعلاً. ففي المرحلة الأولى ، حالة الإسهام في إنشاء مشروع تعاوني ، فإن الترتيب الذي أوردناه يعتبر إلى حد كبير ترتيباً منطقياً ومعقولاً في تسلسل الجهود التي تُبذل من أجل تحقيق الوظيفة الإدارية على أفضل وجه ممكن. أما في الحالة الثانية ، وهي حالة الإسهام بالجهد الإداري في مشروع تعاوني قائم فعلاً ، فإن الأمر يختلف ، وذلك لأن الذي يتولى الوظيفة الإدارية يجد نفسه في خضم النشاط الإداري المتدفق في المشروع ، وحينئذ تكون المهمة الأولى في نظره .. كيف يمكن إنتهاج الأسلوب الأمثل الذي يمكن عن طريقه تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للمشروع التعاوني ؟.. أن الأمر يحتم على من يتولى الوظيفة الإدارية القيام بالبحوث والدراسات اللازمة .. وما يستخلصه من نتائج ، هو وحده الذي يكون موضع إعتباره فيما يتخذه من قرارات ، فقد يبدأ بعنصر التنظيم .. أو قد يبدأ بتغيير القوى العاملة إذا وجد أنها لا تتوافر فيها المواصفات اللازمة للعمل .. أو قد يجد أن القوى العاملة ينقصها بعض المعرفة والإدراك بجوانب معينة تتصل بعلاقات العمل ، وحينئذ يبدأ بالتوجيه .. وهكذا يجد نفسه في موقف يتطلب منه أن لا يلتزم بالترتيب الذي أوردناه .. وهو في هذا محق .. **فالعبرة بإتخاذ الطريق الأفضل والأسرع نحو تحقيق النتائج.**

وعلى أي حال ، فإنا نوجه نظر المهتمين بالدراسات الإدارية إلى أن هناك جدلاً بين علماء الإدارة في هذا الموضوع ، الأمر الذي دعى بعض علماء الإدارة المعاصرين إلى توضيح ذلك ، قائلين : " غالباً ما يشغل بعض الزملاء أنفسهم بالترتيب الذي تتم بموجبه الوظيفة الإدارية ، فمن الناحية النظرية يمكننا القول بأن التخطيط يأتي أولاً .. ثم التنظيم .. ثم ملاءمة القوى العاملة .. ثم التوجيه .. ثم الرقابة ثم التنسيق ، ولكن منطقياً فإن المشروع يسير وفق خطة رئيسية واحدة ،وعملياً فإن المديرين يجدون أنفسهم يمارسون جميع وظائفهم في الحال .. فالخطط الرئيسية يتفرع عنها خطط فرعية والخطط القديمة تتطلب تعديلات .. والخطط الجديدة توضع بينما القديمة قائمة .. وعلى هذا الأساس فإنه **غير عملي الإصرار على توقيت معين لتتابع الوظائف المختلفة.**

يتبين لنا مما سبق أن عناصر الوظيفة الإدارية ، عناصر متداخلة ، وأن الظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض على المديرين أسلوب العمل ، ومن أجل ذلك فإنا آثرنا إيضاح ذلك ، حتى يتفهم القارئ هذه المعاني ويأخذها في إعتباره عند إستعراض هذه(*) العناصر.

كما نوجه النظر إلى أن علماء الإدارة التعاونيون ينادون بالإهتمام بالنقاط الآتية إذا أردنا أن نحقق التنظيم الجيد للمشروعات التعاونية.

*) هناك إجماع على أن جميع المشروعات التعاونية عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا في إطار ما يُطلق عليه وحدة الهدف التي ترتبط بتحسين الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية.

*) على المشروعات التعاونية أن تقوم برسم السياسات التي تستعين بها في ممارسة الوظائف الإدارية إذ أن رسم السياسات يرتبط إرتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية ، وهذا بدوره يتطلب الإهتمام بإستراتيجية المشروع التعاوني التي تهتم بوضع الخطط في ضوء معرفة حقائق السياسات التي يُطبقها الآخرون.. وأن هذه الحقائق تساعد على إتباع إستراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين.

*) العملية التنظيمية كعملية متداخلة مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى ، وهي التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، تتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والإدارة يعتبرون أن لفظ " الإدارة " يحمل نفس معنى " قيادة " ومن هذا المنطق ينبغي توافر " وحدة القيادة " في مختلف مستويات التنظيم التعاوني.

---

* لمزيد من المعرفة في هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى كتابنا " العملية الإدارية " ، الناشر مكتبة عين شمس ، ١٩٨٧.

*) تحديد الشكل القانوني للتنظيم التعاوني في إطار البنيان التعاوني.

*) تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفي والإداري.

*) إنشاء تنظيم تعاوني فعّال ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف إجزاءه ، ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي في المشروع التعاوني.

*) إستخدام وسائل فعّالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع التعاوني.

ونرجو أن نوجه النظر إلى أنه ينبغي على الذين يهتمون بموضوع التطبيق العلمي التعاوني الإداري أن يتزودوا بفروع العلوم الإدارية المختلفة ، وعلى وجه الخصوص العلوم المرتبطة بوظائف المشروع الذي يديرونه[*].

كما نرجو أن نوجه النظر إلى أن التنظيم التعاوني في ضوء مبادئ التعاون الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات يتطلب الإجادة التامة للعلوم التعاونية والعلوم المرتبطة بها وإمكانيات التطبيق في حدود الظروف المحيطة بالعمل.

دور الإدارة التعاونية :

تهتم الإدارة التعاونية الشعبية والإدارة المهنية التعاونية المحترفة ، بالعمل على الإحتفاظ بإستقلال الحركة التعاونية بعيداً عن ضغوط الأحزاب السياسية والحكومات ، **وتعمل الإدارة التعاونية على توضيح الفروق الأساسية بين التعاونيات الحقيقية والمشروعات الأخرى التي تبدو مقلدة**

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى كتاب " أصول الإدارة العلمية " للأستاذ الدكتور / كمال حمدي أبو الخير – الناشر: مكتبة عين شمس ١٩٨١ ، وكذلك مرجع مبادئ الإدارة الدولية للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨ ، ومرجع " التنظيم وإدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " – الناشر: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩.

للطرائق التعاونية ، وإبراز الضرورة الحيوية لتحديد جهاز الحركة الديموقراطي ونظامها التعليمي ، إلا أن هذه المشكلات قد إتخذت أشكالاً مختلفة وأولويات أخرى عما كانت عليه منذ خمسين عاماً حين كان الموقف أقل تحركاً للمهتمين بشئون التعاون ، إن الوضع الآن يتطلب العمل على أن يساير التعاون ركب الثورة العلمية في مجال التعليم والإجتماع والإدارة والإقتصاد ... إلخ أي أن دور التعاونيين الآن ليس مجرد توضيح المبادئ التي إنحدرت إلينا من أيام حركة الرواد بل إعادة تأكيدها في إطار التطورات التي نادى بها الحلف التعاوني الدولي.

لقد أدت الحركة التعاونية أثناء الحرب العالمية الثانية دوراً هاماً في الحياة الإقتصادية لكثير من الأقطار ، وبعد إنتهاء الحرب بدأ العمل في إعادة الأعمار قومياً ودولياً ، وأعيد تنظيم إمكانيات المنظمات التعاونية من أجل التنمية الإقتصادية والإجتماعية في جميع الأقطار بصرف النظر عن أنظمتها الإقتصادية والإجتماعية.

وحدثت أيضاً تغيرات هامة في العلوم التطبيقية خاصة في الإدارة وبدأ العالم وكأنه يقف على عتبة ثورة صناعية جديدة أكثر شمولاً مما سبقتها ، فأصبح عمل المنظمات التعاونية يتجاوز مجرد الدفاع عن مصالح الجماعات ، وتعدى ذلك إلى الإسهام في تحقيق الرخاء للمشتركين فيها داخل إطار نظام إقتصادي آخذ في التوسع ، وسوف يزداد إحتياج التعاونيات إلى رأس المال الكبير والأيدي العاملة المُدربة ، لكن رأس المال لن يسيطر بل سيكسب فائدة عادلة فقط ، ومع تطور المشروعات الكبيرة المتشعبة على مدى فترة طويلة أصبح لابد من شكل تنظيمي معقد تصبح معه التفسيرات المجردة المطلقة للمبادئ غير ميسورة التطبيق ، ولا تستطيع الحركة الإكتفاء بنمط التنظيم المعتاد في الماضي بل لابد من أنماط جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، ويهم هذا الإعتبار البلاد الجديدة النامية كما يهم البلاد المتقدمة لأن التطبيقات الخاطئة لمبدأ ما قد لا تؤدي إلى إعاقة تقدم الحركة فحسب بل إلى نتائج لا يودها التعاونيون الذين ينبغي أن يعترفوا بأن المشاركة في السياسة العامة لقطاعات إقتصادية أخرى غير قطاعهم أصبحت شيئاً لا مهرب منها وأنهم يخطئون إذا أرادوا غير ذلك.

وبزيادة وإنتشار الوعي بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة فقد إستجابوا على كافة المستويات محلية وقومية ودولية ، فأدخلت تغييرات هيكلية في عدد(*) من الحركات القومية تناولت إندماجات .. وتركزات .. وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد الدراسة .. وإستحقت هذه التغيرات أن تصبح محلاً للبحث وتبادل الآراء في الجهات المسئولة والمنظمات المساعدة بالحلف التعاوني الدولي طوال السنوات الأخيرة.

ويشعر كثير من التعاونيين البارزين وهم ينفذون إجراءات إعادة التنظيم والبناء بالحاجة الشديدة الملحة للعون والإرشاد في مسائل المبادئ والتمييز بين ما هو ضروري ولا غني عنه والذي ينبغي أن يبقى مهما كان الثمن ، وبين ما يمكن تعديله أو الإستغناء عنه أو إضافته حسبما تقضي الظروف. وقد أحسوا أيضاً بالحاجة إلى جعل الأساس العقلي والمعنوي المشترك الذي يمكن أن تتحد عليه كافة مدارس الفكر بفروع الحركة كلها وكذلك التعاونيون من جميع الأمم ، ولذا تأخذ الحركة الفكرية العلمية المنتمية للحركة التعاونية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي في إعتبارها أثناء عملها التحولات الهيكلية البنائية الجارية حالياً والمقترحة للمستقبل.

وأهم من ذلك كله أنه رغم الفروق الظاهرة بين الأنظمة الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل في إطارها التعاونيات فإن الحلف محتفظ بوحدته وصفته بإعتباره المنظمة الدولية التي تكرس جهدها كله لنشر ودعم التعاون.

وينبغي أن يكون واضحاً أنه لابد لها من الإعتراف بأن ممارسات التعاونيات تختلف حتماً بطرق متعددة ، وأن هناك الكثير من الفروق ، لا طبقاً لغرضها ونوعها فحسب ، **بل طبقاً للبيئة التي عليها أن تعيش فيها وتعمل من أجل مصالح أعضائها ، لكن لابد من ناحية أخرى أن توجد بالضرورة عناصر مشتركة تستمد منها التشابه والتماثل اللذين يثبتان إنتمائها إلى الأسرة التعاونية.** وقد يكون لهذا الفرع أو ذلك من الحركة التعاونية مبادئ معينة خاصة به وضئيلة الأهمية بالنسبة للفروع الأخرى ، **لكن الحلف**

(*) للتعرف على العديد من هذه التغيرات نرجو التكرم بالرجوع إلى مراجعنا الآتية :
تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية ، ومفهوم الإدخار والإئتمان التعاوني ، الناشر : مكتبة عين شمس.

التعاوني الدولي إهتم بصياغة المبادئ العامة التي يمكن بل يجب أن تلتزم بها التعاونيات بكافة أنواعها في كافة الأنظمة الإجتماعية والإقتصادية ، ونظراً لأن التجارب أثبتت أن الصياغة الوجيزة أو المبسطة قد تضلل أكثر مما ترشد ، فقد إختار الحلف التعاوني الدولي عن عمد أن يوضح بالكامل مقاصد فكره في كل موضوع رغم أن ذلك يجعل بيانه الذي يتعلق بالمبادئ الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات أكثر طولاً وتحديداً.

إننا نرجو أن نوجه النظر إلى أنه منذ أوائل الستينات قد تزايدت دفعة التركز الرأسمالي وذلك عن طريق الإندماج الأفقي ، **أي أن الشركات الكبرى في فروع الإنتاج المختلفة أخذت في إبتلاع الشركات الأصغر المنتجة لنفس نوعية السلع ، كما إنتشرت ظاهرة إندماج الشركات الكبرى مع بعضها البعض** – لقد أدت حركات الإندماج هذه إلى ظهور تنظيم آخر يعرف بإسم **إحتكارات القلة** حيث تهيمن قلة من الشركات الضخمة (ومعظمها شركات متعددة الجنسية يمتد نشاطها إلى العديد من أنحاء العالم) على نشاط السوق بأكمله ، وفي مثل هذا النوع من الأسواق لا تعبأ الشركات كثيراً بمحاولة تثبيت أسعارها في حالات الكساد وإنخفاض الطلب الفعلي ، فهي الآن المسيطرة على السوق ، وبما أن هذه الشركات ترسم سياستها بهدف تحقيق أهداف فرعية معينة فهي تستطيع المحافظة على أرباحها بل زيادتها عن طريق تخفيض حجم الإنتاج ورفع الأسعار بدلاً من تثبيت السعر والمحافظة على نفس الكم من المنتجات ، وإتباع مثل هذه السياسة الأخيرة يحقق لها كثيراً من أهدافها فبتقليل حجم الإنتاج ، تقل العمالة المستخدمة التي أصبحت تطالب بمزيد من الأجور في ظل التضخم بينما تحافظ على أرباحها مع تخفيض مخصصات الأجور وإلقاء المسئولية على عاهل الحكومة التي تتعهد بإعانة المتعطلين وذلك طبعاً من حصيلة الضرائب التي كان قد دفعها نفس هؤلاء العمال سابقاً ، ومن هنا **بذرت بذور الركود التضخمي الذي باتت معالمه واضحة اليوم.**

من أجل ذلك فإن عالمنا المعاصر سيحكم على التعاون بقدر مساهمته في رفع مستوى الرفاهة البشرية بأسرع ما يمكن ، وتنشد البشرية بأسرها تحولاً من نظام يسيطر عليه رأس المال إلى نظام يؤسس على الكرامة

والمساواة ، **فإذا تمسكت الحركة التعاونية بمبادئها وتسلحت بالشجاعة والإقتناع الراسخ إستطاعت أن تثبت عملياً إمكانية قيام مجتمع عالمي لا يكون فيه الإنسان عبداً للقوى الإقتصادية بل سيداً لها.** ورسالتها أن تعلم الأفراد العاديين بالبيان العملي كيف أن مبادئها التي تعبر عن علاقات الجوار والأخوة في التعاونيات يمكنها أيضاً أن تؤثر على العلاقات المتبادلة بين الأمم.

فإذا أرادت الحركة التعاونية أن تتبوأ مكانتها اللائقة بها سواء في كل قطر من الأقطار العربية ، ثم تتعاون الحركات التعاونية مع بعضها تطبيقاً لمبدأ تعاون التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، ومما لاشك فيه أن التكتلات العربية الإقليمية ستسهم إسهاماً كبيراً بأن تكون للحركة التعاونية العربية شأن في حركة التعاون الدولية ، لذلك يجب على المؤسسات التعاونية أن تساعد كل منها الأخرى مساعدة مطلقة وبلا تحفظ ، بحيث تعمل المؤسسات كأعضاء في جهد مشترك موحد لتحقيق أهداف ومُثُلْ الحركة ككل ، وهي أهداف لا تقل عن الوصول إلى مرحلة ينتهي فيها وجود الصراع والإحتكار والكسب غير المشروع : ويكاد يستحيل قيام المجتمع العمالي المثالي على النمط الذي توخاه رواد روتشديل ، ولا الكومنولث التعاوني الذي ينشده كثير من التعاونيين بغير جهود موحدة ودائبة من جانب جميع التعاونيين والمؤسسات التعاونية كبيرها وصغيرها سواء منها القومية أو الدولية.

وعلى التعاونيين في جميع أنحاء العالم أن يقدروا تقديراً عميقاً أن أهم أهداف الحركة التعاونية هو مساندة ودعم حقوق الشعب الإجتماعية والإقتصادية ، وأن السعي إلى هذا الهدف وتحقيقه يحتاج إلى جهود نشطة ومنسقة من أجل تحقيق السلام العالمي.

خلاصة الباب الثاني

يجب إعتبار إنشاء ونمو التعاونيات كأحد أهم أدوات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والتقدم الإنساني في البلاد النامية ، الأمر الذي يتطلب إيجاد مناخ ملائم يسمح للتعاونيات بتأدية دور فعّال في الإقتصاد القومي عن طريق صياغة وتنفيذ السياسات والتشريعات والبرامج التي تسمح بحرية تكوين الجمعيات وتشجيعها ونموها في إطار الأساليب العلمية الواجب إتباعها في هذا الشأن ، مع إستمرار الجهد فيما يتعلق بإجراءات مساندتها وتبسيط إجراءات هذه المُساندة وصولاً إلى النهوض بالتعاونيات بحيث تتمكن من القيام بدور فعّال في عملية التنمية الإجتماعية والإقتصادية ، مع الأخذ في الإعتبار أهمية خلق ظروف مُلائمة للعمل التعاوني تؤدي إلى نفع المجتمعات الأكثر فقراً ، ويتطلب ذلك إتجاهاً ذهنياً كامل الوعي بالإعتبارات الإنسانية والثقافية مع إقامة مؤسسات مُبَسَّطة تُركِز إهتمامها على الإحتياجات الواقعية الحقيقية.

ولعل من الأهمية بمكان أن تعمل الدولة على الإستجابة لما تُطالب به كافة المستويات الرسمية والشعبية من حيث ضرورة حُسن تنظيم وإدارة التعاونيات وتحديثها والعمل على تحطيم الجهاز الإداري المُتخلِّف ، والأساليب الإدارية المتجمدة التي تبلورت في تنظيمات ونُظم وإجراءات مُعقدة تُناقض المنطق العلمي وتُهدر الصالح العام وتقف عائقاً ضد التقدم وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للتنظيمات التعاونية بأدنى حد ممكن من التضحية والتكلفة القومية ، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تطبيق الإدارة العلمية بأصولها وقواعدها ، ومن بين أركانها إجراء البحوث اللازمة للتقييم العلمي لكافة مؤسسات البنيان التعاوني القائم ، حيث يُساعد مثل هذا التقييم عند الإسترشاد بالتجارب التي مرَّتْ بها الدول وبالنتائج التي تمخضت عنها هذه التجارب ، ويؤكد علماء التعاون على ضرورة التقييم المستمر كعنصر من عناصر تصميم الخطط على المستوى القصير أو المتوسط أو البعيد ، حيث أن هذا يؤدي إلى التعرُّف على جوانب الضعف والقوة في التعاونيات ، وبالتالي تجنُّب عوامل الضعف ومعالجة آثارها ، ولا بأس إطلاقاً من أن تستعين الدولة والمنظمات التعاونية بالهيئات والمنظمات الدولية التي يدخُل في نطاق أغراضها المُساعدة الفنية للتعاونيات وتوصيل فوائد وإيجابيات العمل التعاوني إلى القطاعات الأضعف في المجتمع ، تمشياً مع سياسة مكافحة الفقر التي تتبناها أسرة هيئة الأمم المتحدة.

ويرى علماء التعاون في العالم ضرورة أن يفهم التعاونيون حقيقة دور التنظيمات التعاونية من حيث أنها بجميع أنواعها ، سواء أكانت جمعيات للإنتاج أو الإستهلاك أو الخدمات ليست إلاّ مؤسسات إقتصادية بجانب دورها الإجتماعي الهام ، الأمر الذي يُحتِّمْ ضرورة الإرتفاع بمستوى كفاءتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها وتُحقق أهدافها في ميادين نشاطها ، خاصة وأن هناك العديد من البحوث التي أجريت وتبيَّن منها أن من بين أسباب فشل الجمعيات وتَعَطُّلها عن العمل ضعف الكفاءات الإدارية والفنية ، بالإضافة إلى تناقص مشاركة الأعضاء الديموقراطية في جمعياتهم ، ووقوف التقاليد في بعض الأحيان عقبة أمام مشاركة النساء والشباب ، وأدى هذا الواقع إلى العديد من المشكلات التي شوَّهت صورة التعاون لدى المثقفين ، وغياب الفهم ، بل بمعنى أوضح سوء الفهم في مواقع التأثير والنفوذ حيث يحتاج التعاون إلى المُساندة ، ومن هذه الحقائق فإن الأمر يتطلب من التنظيمات التعاونية حُسن إختيار أصلح الأشخاص القادرين على توفير الإدارة السليمة للتنظيمات التعاونية ، وأن تكون لديهم النظرة المستقبلية ، خاصة وأن التعاونيات تقوم بدور هام في التجارة الدولية ، وأن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر بيئة يصعب وصفها نظراً للعديد من المتغيرات المتسارعة في كثير من المجالات العلمية والتكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية والسياسية .. إلخ .. فمجتمعنا الدولي المعاصر يشهد تغيرات واسعة المدى ويجري " تفنيط " الأوراق يومياً وتحت أعيننا ، الأمر الذي يؤكد لنا أن المنظمات التعاونية لن تستطيع أن تحقق أهدافها إلاّ بالتعاون الوثيق فيما بينها.

والتعاونيون يفهمون جيداً أن فلسفة التعاون تستهدف خلق المجتمع الذي ينعدم فيه الصراع الطبقي وما يستتبعه من إستغلال وإنتهازية ، وهم يُطالبون دائماً بضرورة الإهتمام بالعضوية التعاونية ، وأن أعضاء التنظيمات التعاونية هم قِوام الحركة التعاونية بأسرها ، لذلك ينبغي إتخاذ اللازم نحو إستمرار توعيتها وتثقيفها وتعليمها للنهوض بها إلى المستوى الذي يسمح بمشاركتها الديموقراطية في تحقيق أهداف التنظيمات التعاونية الإجتماعية والإقتصادية ، خاصة وأن المنظمات التعاونية تتميز عن غيرها بإزدواجية القيادات الإدارية ، فجانب منها شعبي مُنتخب بالأساليب التعاونية الديموقراطية ، والجانب الآخر من الإدارة المهنية المحترفة التي ينبغي مراعاة حُسن إختيارها.

تنبيـــــه

- إحرص على تفهُّم وإستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
- إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
- يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية

قضايا للمناقشة
خاصة بالباب الثاني

١) " يرى خبراء التعاون في المنظمات الدولية أنه يقع على عاتق الحكومات تهيئة المناخ المُلائم للتعاونيات لتحقيق أهدافها الإجتماعية والإقتصادية " .
علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً الإجراءات اللازمة لتهيئة المناخ الملائم للتعاونيات ، وآثار هذه الإجراءات.

٢) تناول بالشرح والتعليق موضّحاً ... لماذا يرى علماء إدارة التعاون أهمية تقييم التنظيمات التعاونية قبل التخطيط للتطور التعاوني الجديد ؟.. ولماذا يرون إعتبار التقييم عنصر مستمر من عناصر تصميم الخطط على الأمد القصير أو المتوسط أو الطويل ؟..

٣) " ترى المنظمات الدولية في مجتمعنا المعاصر أن التنمية الحقيقية يُمكن التوصل إليها مع الظروف الحالكة التي تعيش فيها الجماهير عن طريق إشراك الجزء الأكبر من الجماهير الرجال والنساء إشراكاً فعّالاً في عملية التنمية ".

علّق على العبارة السابقة ، موضّحاً دور التنظيمات التعاونية في عملية التنمية في إطار المعاني التي تستهدفها العبارة السابقة.

٤) " يرى علماء الإدارة التعاونية أن نجاح التنظيمات التعاونية في تحقيق أهدافها الإجتماعية والإقتصادية يتوقف على تطبيق مفهوم " روح إزدواجية القيادة وتوافر عوامل الثقة المتبادلة بين الفنيين والقيادات الشعبية المنتخبة ".
ناقش العبارة السابقة بأبعادها المختلفة.

٥) ما هي أسباب فشل التنظيمات التعاونية ؟ ... وما هي المشكلات التي تؤثر على أدائها ؟.. وما هو رأيك الخاص في تصحيح هذه المشكلات ؟.

٦) " أوضحت المؤتمرات التعاونية الدولية أن البيئة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر ، بيئة يصعب وصفها نظراً للعديد من المتغيرات المتسارعة ، وعلى التعاونيات أن تتفهمها وتعمل على ملاحقة هذه التطورات بما يسمح لها بالإستمرار والإزدهار ".
ناقش العبارة السابقة ، موضّحاً واقع التعاونيات في إطار البيئة الدولية.

٧) تناول بالشرح والتعليق مفهوم العضوية التعاونية ، ودورها فيما يتعلق بممارسة العملية الإدارية ، والقيادة التعاونية.

٨) تناول بالشرح والتعليق من منطق دراساتك للعلوم التعاونية والإدارية الخطوات العلمية التي ينبغي إتباعها لإقامة جمعية تعاونية.

٩) أذكر بعض المراجع الأجنبية وأسماء مؤلفيها ، والموضوعات التي تناولوها ، وسنوات إصدارها ، مع توضيح مدى إرتباطها بموضوعات الباب الثاني من هذا المرجع.

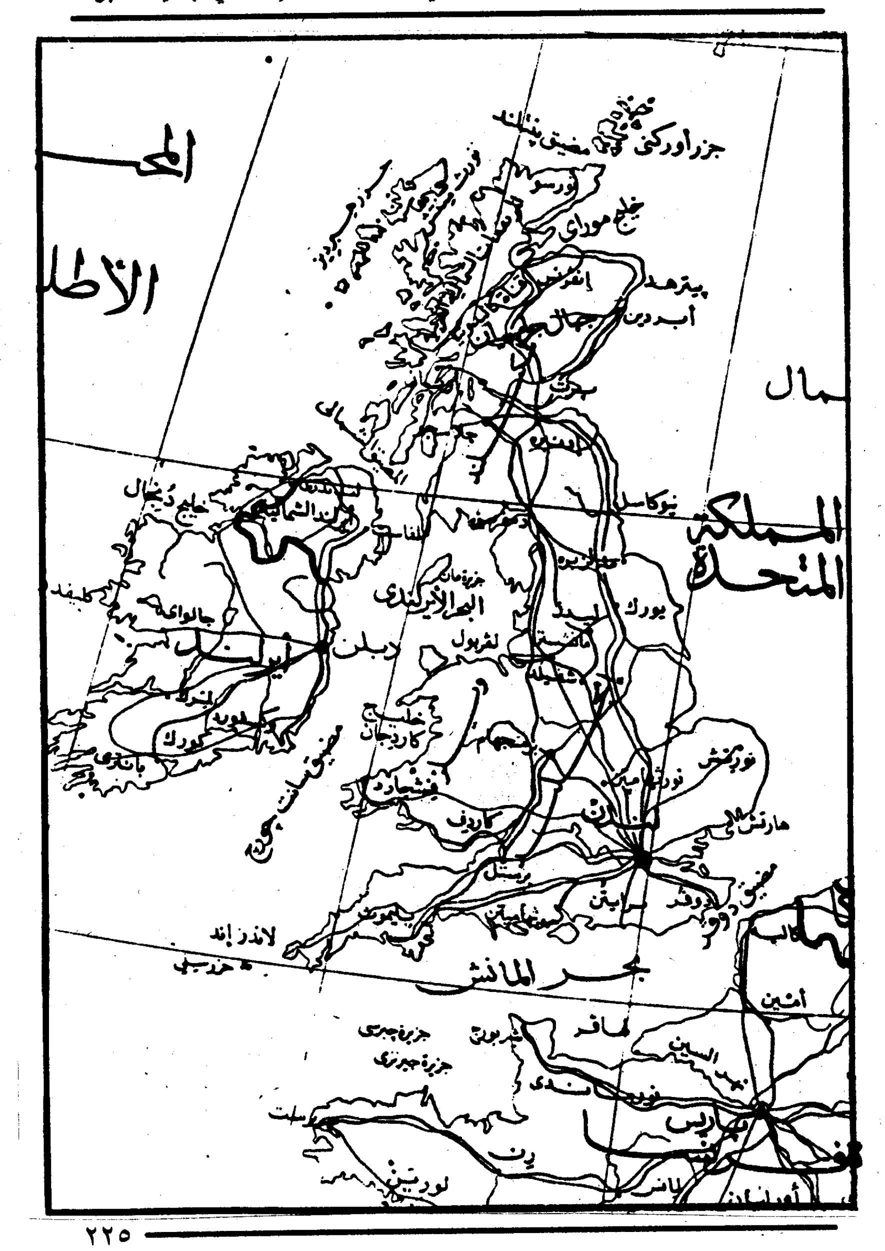
الباب الثالث

البنيان التعاوني في بريطانيا

إيضـــــاح

ثلقى هذه الدراسة التي ترتبط بنشاط التعاونيات البريطانية في فترة هامة من تاريخها ، إخترناها بعناية لثلقي الضوء على جهد التعاونيات البريطانية منذ عام أشثهر بأنه عام الأزمات الإقتصادية والركود وهو عام ١٩٢٩ ، ومثل هذه الظروف ثبرز أثر الحركات التعاونية في صمودها وفي تطورها ، والجدير بالذكر في هذا المقام أن الحركة التعاونية البريطانية أستخدمت وسائل من شأنها أن يتعدى النفع العام إلى جميع المستهلكين المتعاملين معها ، وهذه الوسائل رفعت من سُمعة ومن شأن الحركة التعاونية في بريطانيا ، أخذاً في الإعتبار أن الأيام العصيبة تكشف عن مدى قوة الحركة التعاونية وقدرتها على أداء خدماتها بروح مثالية ترتفع إلى مستوى الموقف العصيب الذي يتطلب من الجميع تضافر الجهود وخدمة الأماني القومية والبُعد عن الأثرة والنتهازية ، والعمل على أن تتماسك الجبهة الداخلية للشعب دون إحداث أزمات داخلية تتعلق بأقوات الشعب وضروراته ، ولعل هذا يتضح على وجه الخصوص في أوقات الحروب والأزمات ، والعاقل هو من يستفيد من تجارب الآخرين الناجحة.

الفصل الحادي عشر
النشاط الإقتصادي لجمعيات التجزئة


جزر اوركني
مضيق بنتلند
خليج موراي
بيترهد
أبردين
المملكة المتحدة
نيوكاسل
يورك
البحر الايرلندي
لفربول
دبلن
جالواي
خليج دونجال
كورك
مضيق سانت جورج
كارديف
بريستول
نورويتش
لاندز إند
بحر المانش
جزيرة جيرنزي
جزيرة جيرسي
أميان
نهر السين
رن
لوريان

التعريف ببريطانيا :

تقع بريطانيا ، ويطلق عليها في كثير من الأحيان " المملكة المتحدة " في الشمال الغربي من الساحل الأوربي ، ويحدها من الشمال ومن الشمال الغربي المحيط الطلنطي ، كما ويحدها من الشرق بحر الشمال ، ويفصل بريطانيا العظمى عن القارة الأوربية " القنال الإنجليزي " ، ويبلغ عرضه في أضيق مسافة بين بريطانيا وساحل أوربا ٢١ ميل عند المنطقة التي يُطلق عليها " مضيق دوفر " .. ويبلغ مجمل مساحة المملكة المتحدة ٩٤٢١٤ ميل مربع .. وتتضمن هذه المساحة أربع مناطق جغرافية متميزة .. وهي " منطقة إنجلترا " وتبلغ مساحتها ٥٠٣٢٧ ميل مربع ، " منطقة ويلز " وتبلغ مساحتها ٨١١٧ ميل مربع ، و ": منطقة اسكتلندا " وتبلغ مساحتها ٣٠٤١١ ميل مربع ، وهذه المناطق الجغرافية الثلاث تشكل الجزيرة الكبرى لبريطانيا العظمى ، والمنطقة الأخيرة وهي " منطقة شمال إيرلندا " وتبلغ مساحتها ٥٢٠٦ ميل مربع ، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة جزر صغيرة تعد بالمئات تطبق من الناحية الإدارية كافة النظم واللوائح المُطبقة في كافة المناطق الأخرى.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك جزيرة كبيرة يُطلق عليها " جزيرة الإنسان " Isle of Man وتبلغ مساحتها ٢٢٧ ميل مربع .. وكذلك جزر القنال وتبلغ مساحتها ٧٥ ميل مربع ، هذه الجزر لا تعتبر من الناحية النظرية جزءاً من المملكة المتحدة ، وذلك رغماً عن أن كافة الإحصائيات والبيانات التي تتعلق بهذه الجزر تتضمنها التقارير الصادرة عن بريطانيا ، ويرجع السبب في هذا إلى أن هذه الجزر تعتمد تماماً على المملكة المتحدة.

ووفقاً للإحصائيات التي لدينا والصادرة عام ١٩٦١ وهو العام المناسب للفترة التي إخترناها فيما يتعلق بالتحليل الذي أوردته هذه الدراسة ونورد هذه الإحصائيات فقط لإعطاء القارئ فكرة عن التوزيع السكاني فإن مجموع المملكة المتحدة بلغ وقتئذ ٥٥٦ر٦٧٥ر٥٢ نسمة ، وهذا العدد يوضح أن هناك زيادة في تعداد السكان قدرها ٥ر٢ مليون عن التعداد السابق الذي أجري في عام ١٩٥١ ، وهذه الزيادة الكبيرة ترجع إلى قلة عدد الوفيات وإرتفاع معدل المواليد. وقد أوضح تعداد السكان عام ١٩٦١ أن المناطق الجغرافية الأربعة تعدادها كما يلي:

منطقة إنجلترا	تعدادها	٩٧٢ر٤٢٠ر٤٣
منطقة ويلز	تعدادها	٦٣٢ر٦٢٠ر٢
منطقة اسكتلندا	تعدادها	٤٩٠ر١٧٨ر٥
منطقة شمال أيرلندا	تعدادها	٤٦٢ر٤٢٥ر١

وكذلك فإن تعداد السكان المشار إليه قد أوضح أن جزر القنال والتي تعتمد على المملكة المتحدة كان كما يلي :

جزيرة أيل أوف مان	تعدادها	٤٨١٥١
جزيرة جيرسي	تعدادها	٦٣٣٤٥
جزر أخرى صغيرة	تعدادها	٤٧١٠٧٨

ويلاحظ ان الكثافة السكانية بالنسبة لسكان المملكة المتحدة تعتبر من أعلى النسب في العالم ، حيث تبلغ ٥٦٤ شخص للميل المربع .

وفيما يتعلق بالناحية الإقتصادية فإن إقتصاديات المملكة المتحدة تعتمد أساساً على الصناعة ، حيث أن بريطانيا تعتبر من الدول المتقدمة في عالم الصناعة ، كما وأنها تعتبر ثاني دولة في العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالمواد الأولية فيما عدا الفحم ونوعية غير جيدة من الحديد .. وكذلك رغماً عن أن لها مساحات زراعية محدودة تمكنها من الحصول على نصف إحتياجاتها الغذائية فقط. رغماً عن كل هذا ، فإن المملكة المتحدة تقوم بتصدير ٢ر من المواد الأولية ، وكذلك مثل هذه النسبة فيما يتعلق بالمواد المصنوعة. وتستورد بريطانيا كميات هائلة من القمح واللحم والزبدة والأعلاف والشاي والطباق والقطن والصوف والخشب وغير ذلك من الأدوات والمواد الكيماوية التي تحتاجها الصناعة ، وتوضح الأرقام المنشورة أن كل شخص يشتغل بالزراعة يخدمه ١٣ عامل من عمال الصناعة في المناجم والإسكان الزراعي .. كما وأن الصناعة وفقاً لإحصائيات عام ١٩٦١ أسهمت ٥ر٣٦٪ فيما يتعلق بإجمالي إنتاج السلع والخدمات.

ومن الملاحظات الجديرة بالإهتمام والتي تدور على ألسنة رجال الصناعة في بريطانيا ، ذلك الإنكماش الذي حدث في صناعة النسيج وعلى

وجه الخصوص الصناعات القطنية ، حيث أن بريطانيا كانت تعتبر من أكبر دول للعالم تقدماً في تصدير السلع نتيجة للمنافسة الحادة من كل من اليابان والهند. وكذلك تعاني بريطانيا من إنخفاض تصدير الفحم نتيجة لمنافسة البترول وإكتشاف مناجم الفحم في أوربا . هذا بالإضافة إلى أن الكثير من الصناعات المرتبطة بصناعة النسيج صارت إلى حد ما متخلفة نسبياً نتيجة للتقدم التكنولوجي الذي تطبقه الكثير من الصناعات في الدول التي إستطاعت أن تقيم مصانعها على أسس علمية حديثة. وتوضح الإحصائيات أن إنتاج بريطانيا الصناعي قد زاد ٤٠٪ في عام ١٩٦١ عما كان عليه في عام ١٩٥١. وتعتبر بريطانيا مركزاً للتعامل فيما يتعلق بمنطقة الإسترليني والتي تشمل ٨ر. من سكان العالم.

وقد أوردنا المعلومات السابقة لإعطاء القارئ فكرة عن هذه البلد ، وذلك قبل أن نعرض لتطور التنظيم التعاوني في هذه الدولة التي أعتبرت مهداً للتنظيم التعاوني الناجح .

النشاط الإقتصادي لجمعيات التجزئة

إجتاز التعاون في المملكة المتحدة مرحلتين تعرف أولاهما بدور المحاولات أو التجارب ، والثانية بمرحلة التنفيذ العملي للتنظيم التعاوني الناجح ، وتقوم الحركة التعاونية الآن بدور بالغ الأهمية في النشاط الإقتصادي في المملكة المتحدة إذ أن جمعيات التجزئة تنتشر في شتى أنحاء المملكة وتكاد تُعرف الأحياء بما فيها من جمعيات تعاونية ، فبينما كان عدد أعضاء الجمعيات في عام ١٨٨٠ يبلغ ١٠٦١٣ عضو ، ورقم معاملاتها ٢٨٣ر٦٥٥ جنيهاً إنجليزياً نرى أن عدد الجمعيات أصبح في عام ١٩٥٩ يبلغ نحو ألف جمعية ، عدد أعضائها ١٢ر٧٩١ر٥٦٧ ، ورقم معاملاتها ١ر٠٢١ر٨٣٠ر٨١٤ جنيهاً.

وقد أظهرت الأرقام المنشورة عن جمعيات التجزئة(*) في نهاية عام ١٩٦٢ تقدماً كبيراً إذ بلغ عدد الأعضاء ١٣ر١٤٠ر١٨٨ عضواً كما بلغت جملة قيمة المبيعات في نهاية هذا العام مبلغاً وقدره ١ر١٥٣ر٩٤٠ر٩٢١ جنيه إنجليزي.

ونحن نورد جدولاً يوضح تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد في إنجلترا منذ عام ١٩٢٩ حتى عام ١٩٥٩ ، **وأخذنا هذه الأعوام لتلقي الضوء على جهد التعاونيات منذ عام أشتهر بأنه عام الأزمات الإقتصادية والركود** .. إلخ .. ومثل هذه الظروف تُبرز أثر الحركات التعاونية في صمودها وفي تطورها.

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى ما يأتي :

1) Co-operative Retail Services Ltd. History and Structure, by W.H. Farrow, Manchester, 1986.
2) Business As Usual : Consumer Cooperatives in England by D.K Langdon, in : Ralph Nader Task Force on European Cooperatives, Making Change ? Learning from Europe's Consumer Cooperatives. Washington 1985.
3) A Century of Cooperation by G.D.H. Cole Oxford 1944.
4) Cooperative Statistics, Several Annual Sets.

جدول رقم (١)

بيان تطور متوسط قيمة الخدمة للفرد بالمملكة المتحدة فيما بين عامي ٢٩ ، ٥٩

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	متوسط الخدمة للفرد
١٩٢٩	١٢٤٣	٩٩٤ر١٦١ر٦	٠٩٩ر٩٦٧ر٢١٦	٢ر٣٥
١٩٣٠	١٢١٠	٩٦٦ر٤٠٢ر٦	٠٠١ر٣١٨ر٢١٧	٩ر٣٣
١٩٣١	١١٨٨	٠٢٠ر٥٩٠ر٦	٣٨٥ر٨٨٨ر٢٠٧	٦ر٣١
١٩٣٢	١١٧١	٤٣٢ر٧٦٠ر٦	٥٨١ر٢٢١ر٢٠١	٨ر٢٩
١٩٣٣	١١٥٠	١٣٨ر٩١٧ر٦	٨٠٩ر٢٥٧ر٩٧١	٥ر٢٨
١٩٣٤	١١٣٥	٧٢١ر٢٠٢ر٧	٨٠٩ر٠١٤ر٢٠٧	٧ر٢٨
١٩٣٥	١١١٨	٩٧٢ر٤٩٣ر٧	٥١٧ر٤٢٩ر٢٢٠	٥ر٢٩
١٩٣٦	١١٠٧	٩٤٣ر٨٠٧ر٧	٣٥٠ر٨٤٤ر٢٣٣	٩ر٢٩
١٩٣٧	١٠٩٤	٩٩٠ر٠٨٤ر٧	٠٤٧ر٣٩٤ر٢٥١	٠ر٣١
١٩٣٨	١٠٨٥	٦٨٨ر٤٠٤ر٨	٣٠٦ر٢٦٥ر٢٦٣	٣ر٣١
١٩٣٩	١٠٧٧	٢٣٣ر٦٤٣ر٨	٧٤٨ر٢٩٣ر٢٧٢	٥ر٣١
١٩٤٠	١٠٥٦	٨٩٤ر٧١٦ر٨	٩٩ر٨٨٠ر٢٨٩	٣ر٣٤
١٩٤١	١٠٥٩	٢٥٥ر٧٧٣ر٨	٣٢٩ر٢٤٦ر٣٠٢	٥ر٣٤
١٩٤٢	١٠٥٨	٨٦٨ر٩٢٤ر٨	٤٧٦ر٤٤٨ر٣١٩	٨ر٣٥
١٩٤٣	١٠٥٤	١٨١ر٠٨٢ر٩	١٢٣ر٥٧٤ر٣٣١	٥ر٣٦
١٩٤٤	١٠٥٠	٠٩٢ر٢٢٥ر٩	٢٧٧ر٣١١ر٣٥٢	٢ر٣٨
١٩٤٥	١٠٥٠	٨٧٧ر٤٠٤ر٩	٩٦٧ر٠٧٥ر٢٦١	٤ر٣٨
١٩٤٦	١٠٣٧	١٤٠ر٧٢٠ر٩	٩٤٢ر٤٧٦ر٤٠٢	٤ر٤١
١٩٤٧	١٠٣٢	٧٠٩ر٩٧٦ر٩	٣٥٢ر٧٠٩ر٤٤٣	٥ر٤٤
١٩٤٨	١٠٣٠	٢٩٩ر١٦٢ر١٠	٥٣٢ر٦١٦ر٥٠٢	٥ر٤٩
١٩٤٩	١٠٢٤	٦١٨ر٤١٣ر١٠	٧٥٤ر٩٩٥ر٥٤٨	٧ر٥٢
١٩٥٠	١٠١٩	٥٤٣ر٦٩١ر١٠	٢٢٠ر٧٦٥ر٦١٣	٤ر٥٧
١٩٥١	١٠٠٦	٣٣٦ر٩٢٩ر١٠	٣٣٩ر٩٠٨ر٦٦٣	٨ر٦٠
١٩٥٢	١٠٠١	٢٥٩ر٠٩٣ر١١	١٧١ر٤٢١ر٧٢٠	٩ر٦٤
١٩٥٣	٩٨٨	٧١٨ر٢٣٤ر١١	٥٧٢ر٠٢٠ر٧٦٤	٠ر٦٨
١٩٥٤	٩٧٣	٧٢٦ر٤٨٦ر١١	٨٣٢ر٩٨٠ر٧٩٢	٠ر٦٩
١٩٥٥	٩٦٤	٢٦٧ر٧٨٣ر١١	٠٣٠ر٤١٢ر٧٤٢	٥ر٧١
١٩٥٦	٩٤٧	٦٢٣ر٠٧٠ر١٢	٢٢٧ر٣٦٦ر٩٠٨	٣ر٧٥
١٩٥٧	٩٣٦	٨٣٢ر٣٣٣ر١٢	٧٨٤ر٠٦٦ر٩٧٦	١ر٧٩
١٩٥٨	٩١٨	١٨٦ر٩٥٤ر١٢	٣١٩ر٧٧٩ر٩٩٧	٢ر٧٩
١٩٥٩	٨٨٩	٥٦٧ر٧٩١ر١٢	٨١٤ر٨٣٠ر٠٢١ر١	٩ر٧٩

ويتبين من الجدول السابق أن قيمة متوسط خدمة الفرد قد أخذ في الصعود إلى حد كان يتناسب أو يتقارب مع موجة الإنتعاش التدريجي التي أعقبت سنوات الكساد ، والتي جاءت في أعقابها الحرب العالمية الثانية ن وما خلفته من تضخم في الدخول النقدية ، فإن الرقم القياسي لأسعار التجزئة وصل ٤ر١٢٨ ، ٧ر١٢٩، ١٣١ في السنوات ١٩٤٣ و ١٩٤٤ و ١٩٤٥ على التوالي وهي أقصى سنوات الحرب بالنسبة لسنة ١٩٣٩ كأساس ، وذلك يدل على أن الزيادة في جملة الخدمات على توالي السنين أو في متوسط قيمة الخدمة للفرد ترجع إلى زيادة حقيقية في بيع كميات السلع ، ولا ترجع إلى إنخفاض قيمة العملة .

حسن خدمة المستهلك:

ومما يوضح مدى تقدم الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا وإزدياد معدل خدمتها **ما ترتب على تقيد الإستهلاك بالبطاقات الذي فرضته ظروف الحرب** ، فقد كان على المستهلك أن يقيد بنفسه إسمه في متجر التجزئة الذي يرغب فيه ، وكان له حرية إختيار شراء السلع المقننة من عدة متاجر مختلفة فكان يسجل مشترياته في كل سلعة في متجر يختلف عن الآخر ، فإذا لم يرض عن مستوى الخدمة ، امكنه خلال فترات محددة أن يحول بطاقته إلى متجر آخر .

وفي ظل مثل هذه الظروف التي يكون للمستهلكين فيها حرية واسعة للإختيار ، يصبح للأعداد المسجلة في كل متجر أهمية خاصة ودلالة لها قيمتها .

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح عدد المسجلين في الجمعيات التعاونية البريطانية لشراء السلع الغذائية بالبطاقات في عام ١٩٤٧.

جدول رقم (٢)
عدد المسجلين في الجمعيات التعاونية لشراء السلع الغذائية بالبطاقات وفقاً لإحصاء عام ١٩٤٧(*)

السلع	عدد المسجلين	النسبة المئوية للسكان المدينين
السكر	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
الزيت والمسلي الصناعي	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
شحم ولحم الخنزير	١١ر٣٤٦ر٠٠٠	٢٣ر٤
دهنيات المطبخ	١٢ر٢٩٩ر٠٠٠	٢٥ر٤
أغذية محفوظة	١٢ر٣٩٤ر٠٠٠	٢٥ر٥
جبن	١٢ر٢٨٧ر٠٠٠	٢٥ر٣
بيض	٩ر١٢٣ر٠٠٠	١٧ر٨
لحم	٧ر١٠٤ر٠٠٠	١٤ر٧

ويلاحظ مع ما تقدم أن بعض السلع الحرة كانت الجمعيات تؤثر بها عملاءها المسجلين لديها مما أدى إلى إرتفاع بيع السلع الحرة فيها أيضاً بوجه عام ، وكان ذلك مما ساعد الجمعيات على تحسين خدماتها ، والتوسع في أصناف السلع التي تتعامل فيها وأكسبها ثقة الجمهور بوجه عام والأعضاء بوجه خاص .

ويلاحظ أن البحوث العلمية في إنجلترا قد دلت أن مختلف الطبقات تتعامل مع جمعيات التجزئة التعاونية وان نسبة تعاملها كما يلي** :

أ) ...
ب) ١٢٪ من الطبقة المتوسطة.
ج) من العمال المهرة .
د) ٢٨٪ من العمال غير المهرة.

* The Co-operative Movement In Britain By E. Topham and J.A. hough P. 22

** لمزيد من الدراسة يُمكن الرجوع إلى :

- The british Cooperative Movement By ryvyon Adoams.
- The Cooperative Movement in Britain By : E. Topham and J.A. Hough- Longmans.

ويلاحظ أن الطبقة العليا (أ) قد أهملت نظراً لضآلة عدد المتعاملين منها.

ويتبين من هذا الجدول أن أكثر من ربع سكان بريطانيا قد أقبلوا مختارين على شراء المواد الأساسية التي يعتمد عليها البيت من جمعيات التجزئة التعاونية ، ويعزي إنخفاض عدد المسجلين لشراء اللحم من الجمعيات إلى عدم تعامل كثير من الجمعيات في هذه السلعة.

وفيما يلي نورد جدولاً يعطينا صورة واضحة عن مدى قوة الجمعيات التعاونية في بعض الأقسام ، وعن مدى ضعفها النسبي في أقسام أخرى وذلك طبقاً لإحصاء أجرى في أوائل عام ١٩٤٧.

جدول رقم (٣)

يوضح مدى قوة الجمعيات التعاونية وضعفها النسبي في بعض الأقسام

القسم	ملايين الجنيهات الإنجليزية	النسبة إلى التجارة الداخلية
بقالة – أطعمة – خبز – حلويات	٢١٦	١٨–٢٠
لحوم	٣٣	١٢
ألبان	٤٨	٢٢
ملابس – أقمشة منزلية – أثاث – أدوات	٥٤	٦–٧
منزلية	١١	١٠
أحذية	٧	٦
أدوية	١٨	١٥–٢٠
لحوم		

ويتبين من الجدول السابق أن جمعيات التجزئة تقوم بدور كبير الأهمية في مجالات التوزيع بالنسبة للتجارة الداخلية ، فقيما يتعلق بالألبان مثلاً تقوم هذه الجمعيات بتوزيع ٣٢٪ من مجموع تجارة الألبان في المملكة ، ويرجع ذلك إلى أن الجمعيات التعاونية للتجزئة تقوم بعملية تعقيم اللبن بطريق البسترة .

كذلك تقوم الجمعيات بتفصيل الملابس الخاصة بالرجال والسيدات ويلحق بها أقسام لصناعة الأثاث والأحذية ، وبعض هذه الجمعيات لها محلات للغسيل والكيّ ، كما توجد بعض الجمعيات التي تدير دور للسينما على أساس تجاري.

ولا يفوتنا أن نشير هنا إلى ما تمتلكه جمعيات التجزئة من الأعداد الكثيرة من سيارات توزيع السلع والخدمات على المستهلكين ، وقد قدر الإتحاد التعاوني عددها في عام ١٩٣٨ نحو ٢٠ ألف عربة .

جمعيات الجملة وأثرها في إنتشار الحركة التعاونية :

ولعل من أهم الأسباب التي ساعدت على إنتشار الحركة التعاونية الإستهلاكية في المملكة المتحدة ، تأسيس الجمعية التعاونية الإنجليزية للإتجار بالجملة عام ١٨٦٣ والجمعية التعاونية الأسكتلندية للإتجار بالجملة عام ١٨٦٨ فقد إتسع نشاط هاتين الجمعيتين وأصبحتا تمتلكان كثيراً من المصانع التي تنتج ما يحتاج إليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو ، والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة. كما كونتا سوياً جمعية الجملة الإنجليزية الأسكتلندية المشتركة وإشتركتا في شراء مزارع شاسعة للشاي في سيلان وجنوب الهند وغيرهما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدانمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا وتمتلكان أسطولاً تجارياً كبيراً لنقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كما يقوم بنقل المنتجات التعاونية إلى كثير من الهيئات التعاونية في البلدان الأخرى.



وتملك جمعية الجملة قطيعاً من البقر الذي يمدها بالألبان وتوضح الصورة العليا جانباً رمزياً لهذا القطيع .

وأما الصورة التي في أسفل فهي صورة لناقلة ألبان وهي واحدة من الأسطول الكبير الذي تمتلكه جمعية الجملة .



وحتى نُلقي ضوءاً على مدى أهمية الحركة التعاونية في النشاط الإقتصادي للمملكة المتحدة نورد جدولاً يوضح جملة خدمات مختلف أنواع الجمعيات في عام ١٩٥٣ (رجاء النظر إلى الجدول رقم ٤).

جدول رقم (٤)
جملة خدمات الجمعيات في عام ١٩٥٢

نوع الجمعية	عدد الأعضاء من الجمعيات	جملة الخدمات
جمعيات تجزئة	٩٩٨	٧٦٤ر٠٢٠ر٥٧٣
إتحادات محلية	٨٩	٢١ر٥٧٤ر٩٢٩
جمعيات إنتاجية	٤٧	٦ر٥٣٤ر٤١٧
جمعيات ذات طبيعة خاصة	١٧	٥ر٦٣٤ر٣٦٥
الجمعية الإنجليزية لتجارة الجملة	١	٢٠ر٨٨٧ر٩٥٠
الجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة	١	٨٤ر٦٢٠ر٣١٧
الجمعية الايرلندية الزراعية لتجارة الجملة	١	٣ر٠١٥ر٦٥٨
الجمعية الإنجليزية الاسكتلندية المشتركة لتجارة الجملة	١	١٧ر٧١٤ر٦٦١
الجمعية التعاونية الأهلية للمواد الكيماوية	١	٤٦٧ر١٧٤
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٦٩١ر٢٢٩

ونعتقد أنه مما ساعد على إنتشار خدمات الحركة التعاونية في المملكة المتحدة ذلك الأسلوب العلمي الذي إنتهجته لمسايرة إحتياجات أعضائها في ظل الظروف المحيطة بها ومن ذلك مثلاً **إنشاء جمعية الجملة في عام ١٨٧٢ قسماً للأعمال المصرفية لتمويل نشاطها ونشاط الجمعيات التعاونية المندرجة في عضويتها ، ثم إنتهاجها الأسلوب العملي الذي يُمَكِّنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية لها ولأعضائها عن طريق الإتفاق مع بعض البنوك التي تثق فيها على أن تكون وكيلة لها في المناطق التي توجد بها الجمعيات حتى تيسر لهذه الجمعيات الفرصة بأن تفتح لها حسابات لدى هذه البنوك.**

وفيما يلي نورد بعض الأرقام التي تفصح عن مدى ما حققته البنوك التعاونية من ثقة لدى المواطنين بصفة عامة والتنظيمات التعاونية وأعضائها بصفة خاصة.

جدول رقم (٥)
بنك الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة
(الحسابات المختلفة وجملتها)

السنة	عدد الحسابات		
	جارية	إيداعات	(ج ك)
١٩٥٥	٩٦٢٤٦	٥٨٠٦٧	٣٩٩٤١٧٥٧٧٣
١٩٥٦	١٠٠٤٧٠	٥٨٣٤٣	٤٣٢١٢٤٢٧٤٧
١٩٥٧	١٠٤٩٦٨	٥٨٤٢٢	٤٦٣٧٨٤٢٣٩٨
١٩٥٨	١١٠٢٩٠	٥٧١٤٨	٥٠٤٢٣٢٣٦٤٣
١٩٥٩	١١٦٧٢٢	٥٦٢٨٠	٥٢٧٥٤٥٠٦٧٦

فالجدول السابق يوضح عدد الحسابات التجارية وجملة المودعات في بنك الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة.

والجدول رقم (٦) يوضح عدد الحسابات وجملة مبالغها المودعة في بنك الجمعية الأسكتلندية التعاونية للإتجار بالجملة ، **ونرجو أن يكون مفهوماً أن معظم هذه المبالغ من الجمعيات المحلية المندرجة في عضويتها الأمر الذي يكشف بوضوح عن مدى ثقة جمعيات التجزئة في الجمعيات الأم وتكاتفها لكي تنهض بها بما يحقق أهداف التعاون.**

جدول رقم (٦)
بنك الجمعية الاسكتلندية التعاونية للإتجار بالجملة
والحسابات المختلفة وجملتها

السنة	عدد الحسابات		جملة المبلغ
	جارية	إيداعات	(ج ك)
١٩٥٥	٢١٨١	٣٨٦٢	٤٤٨١١٨٥٦٩
١٩٥٦	٢٢٩٣	٣٨٣٤	٤٨٢٣٥٧٥٩٤
١٩٥٧	٢٣٤٩	٣٥٩١	٤٩٤٢٥٦٥٤٠
١٩٥٨	٢٦٦٦	٣٤٤٨	٥٠٧٩٦٣٥٢٨
١٩٥٩	٣٠٦٦	٣٣٣١	٤٣٥٥٨٠٤٣٥

دلالة الأرقام ومفهوم الثقة :

ولعل نظرة واحدة إلى الأرقام السابقة تفصح عن **الثقة التي تلاقيها البنوك التعاونية في المجتمع البريطاني الأمر الذي مكّن هذه البنوك من أن توجه مدخرات الجمعيات التعاونية توجيهاً مثمراً ومفيداً** ويعود على المستهلكين بأفضل النتائج ويجنبهم جشع الرأسماليين وإستغلال المستغلين ، ومن أجل ذلك إكتسبت هذه البنوك ثقة كثير من العملاء كالنقابات العمالية والأندية على إختلاف أنواعها وعلى وجه العموم معظم التنظيمات الديموقراطية والأفراد.

كما أخذت الجمعيات التعاونية في بريطانيا بفكرة تشجيع الإدخار وذلك عن طريق **قيام** عدد لا بأس به من الجمعيات والتي لا يمكنها رأس مالها طبقاً للقانون الإنجليزي من القيام بالعمليات المصرفية ، **أخذت هذه الجمعيات بفكرة إنشاء مصارف الإدخار Savings Bank Deposits** وهذه المصارف تقبل من الأعضاء مبالغ ضئيلة جداً إستناداً إلى الفكرة القائلة أنه من **القليل الأقل يتجمع المال الكثير** ، ولذلك يطلقون عليها " **مصارف البنس** " Penny Banks(*) **وهذه المصارف ساهمت في تعويد الأطفال على الإدخار** ، كذلك العدد الكبير من الأعضاء من ذوي الدخل المحدود ، وقد مكن هذا النظام المدخرين من شراء كثير من السلع التي لم يكن في مقدورهم شرائها وبذلك أدخل الآباء البهجة في نفوس أبنائهم في فترات الأعياد والمواسم دون أن يشعروا بأدنى عنت أو إرهاق مالي.

كما لجأت الحركة التعاونية إلى إبتكار أساليب لتنشيط البيع لأعضائها وتمكينها من منافسة المنشآت المماثلة في ظل الظروف الإقتصادية التي تعمل فيها ومن هذه الأساليب مثلاً أنها إتبعت طريقة الحساب الأسبوعي في

* الـ Penny هو أصغر وحدة نقدية بالنسبة للجنيه الإنجليزي.

بعض سلع الحياة الضرورية كـالحليب والخبز ، ويسـرت للأعضـاء سـبيل[*] الشراء بالتقسيط في بعض أنواع السلع الغالية الثمن كالأثاث مثلاً.

طريقة الإيداع والسحب بالقرعة :

ومن الطرق التي إتبعتهـا الحركـة التعاونيـة فـي بريطانيـا لتنشـيط البيـع طريقة يطلق عليها Draw Club وهذه الطريقة تتيح الفرصة لأحد الأعضـاء في نطاق مجموعة معينة بأن يشتري في حدود المبالغ المودعة مـن الأعضـاء ما يحتاج إليه ، **ويقتضي ذلك أن يدفع مبلغاً قليلاً أسـبوعياً ، ثم يتـم السـحب أسبوعياً من بين أسـماء الأعضـاء المودعين ومـن يسـحب إسـمه يكـون لـه الحق في الشراء** ، ثم يستبعد إسم من وقعت عليـه القرعـة فـي السـحب وبعـد ذلك تجرى القرعة من بين الأسماء الباقية وهكذا.

طريقة مهلة الإيداع للسماح بالشراء :

كمـا اتبعـت طريقـة أخـرى يطلـق عليهـا Multuality Club ومـن **مقتضى هذه الطريقة أن يتعهد الأشخاص الذين ينضمون لمثل هذه الجمعيـة بدفع مبالغ قليلة في خلال الفترة التي ينص عليها القانون النظامي ، على أن يسمح لهم بعد سداد قدر معين ينص عليه أن يتوجهوا إلى الجمعيـة للشـراء وبذلك تتاح لهم فرص الحصول على مـا يحتـاجون إليـه مـن سلـع قد يتعذر عليهم الحصول عليها عن طريق البيع بـالنقد** ، وقـد أدت هـذه الطريقة فعلاً إلى إزدياد رقم المبيعات وسجلت المعاملات التعاونية رقماً ملحوظاً فيما يتعلـق بتجارة الملابس ، كما أدت مثل هذه الأساليب إلى زيادة العضوية فبلغ مجموع عدد أعضاء الجمعيات التعاونية للتجزئة في نهاية عـام ١٩٦٢ عدداً كبيراً إذ

* هذه الأساليب تكشف عن قدرة الإدارة في تيسير السُبُل التي تُلبي إحتياجـات الأعضـاء ، ولا تقف جـامدة من حيث إتباع الأساليب التقليدية ، خاصة وأن المتغيرات العالميـة الحديثـة تجعل التفوق لهؤلاء الذين لديهم القُدرة على الإبداع والإبتكار.
ويمكن لمزيد من الدراسة الرجوع إلى :
Background to Coperatives : Department of Fair Trading, New South Wales Consumer Protection Agency, Sydney, 1996.

بلغ عدد الأعضاء ١٨٨ر١٤٠ر١٣[*] عضواً بينما كان عددهم في عام ١٩٥٨ يبلغ ١٨٦ر٩٥٤ر١٢ عضواً وفي عام ١٩٥٩ كان عددهم ٥٦٧ر٧٩١ر١٢ عضواً ، كما بلغت قيمة معاملات جمعيات التجزئة في نهاية عام ١٩٦٢ مبلغاً وقدره ٩٢١ر٩٤٠ر٠٥٣ر١ جنيهاً إنجليزياً ، وكانت جملة قيمة هذه المعاملات في نهاية عام ١٩٥٨ تبلغ ٣١٩ر٧٧٩ر٩٩٧ جنيهاً إنجليزياً ، وفي نهاية عام ١٩٥٩ كانت تبلغ ٨١٤ر٨٣٠ر٠٢١ر١ جنيهاً إنجليزياً.

كما وتلجأ الحركة التعاونية في بريطانيا إلى الإستفادة من وفورات الضخامة عن طريق إدماج الجمعيات الصغيرة والإرتفاع بمستوى الكفايات الفنية والإدارية.

وفيما يلي نورد جدولاً مقارناً يوضح حجم العضوية لجمعيات التجزئة في عامي ١٩٦١ وعام ١٩٦٢ :

جدول رقم (٧)
حجم العضوية لجمعيات التجزئة

حجم العضوية	١٩٦١	١٩٦٢
أقل من ١٠٠٠	١٤٦	١٤٠
من ١٠٠٠ إلى ٢٠٠٠	٩٢	٩٢
من ٢٠٠١ إلى ٥٠٠٠	١٨٦	١٧١
من ٥٠٠١ إلى ١٠٠٠٠	١٤٥	١٤٠
من ١٠٠٠١ إلى ٢٠٠٠٠	١١٥	١١١
من ٢٠٠٠١ إلى ٥٠٠٠٠	٨٧	٩٢
من ٥٠٠٠١ إلى ١٠٠٠٠٠	٣٦	٢٥
من ١٠٠٠٠١ إلى أكثر	٨٢٦	٢٠
	٣٣١٦	٧٩١

[*] Co-operation Review July 1962, p. 194.
مع رجاء التكرم بالعلم بأننا إخترنا هذه الفترة بالذات لتوضيح أثر الإدارة السليمة فيما يتعلق بالتكيُّف مع الظروف عن طريق إيجاد سُبُل جديدة تدفع المشروعات قُدُماً نحو التقدم والإزدهار.

ويتبين من الجدول السابق أن هناك عشرون جمعية يبلغ عدد أعضائها أكثر من ١٠٠ر٠٠٠ عضو.

وفيما يلي نوضح تفصيلاً هذه الجمعيات وعدد أعضائها.

جمعية لندن التعاونية :

ولعل جمعية لندن تعتبر من أكبر الجمعيات في العالم أثناء الحقبة الزمنية التي ذكرناها ، إذ يزيد عدد أعضائها على المليون ومائتان وسبعة وثمانون ألف عضو. **ورغم ضخامة عدد أعضائها وضخامة قيمة معاملاتها فإنها تدار بأعلى(*) قدر من الكفاية وتعطي خدمات كثيرة لإعضاء بصفة خاصة وللمواطنين بصفة عامة فهي تيسر للجميع مهمة الحصول على السلع المختلفة بأرخص الأسعار مع الإحتفاظ بعامل الجودة** ، وقد شملت خدماتها مختلف أنواع الحبوب والخبز والخضروات والفواكه والألبان والجزارة والسجاير والطباق والكتب والمجلات والحلي والنظارات والصيدليات ومحلات قص الشعر والتزين للنساء ومختلف أنواع المنسوجات والملابس الجاهزة للرجال والنساء والأطفال والأحذية واللوازم المنزلية والأثاث ومحلات غسل وكي الملابس والتدفئة ... إلخ .. وأقامت فندقاً.

كما تقوم بتنظيم الرحلات وما يتعلق بذلك من حجز تذاكر أو غرف في الفنادق وتيسير سبل الترويح عن النفس كمشاهدة المسارح والفرق الموسيقية.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Regulating private utilities : The Customer Cooperation by J. Kay, in Journal of Cooperative Studies, 1996.
- Restructuring consumer Co-ops and Co-op principles, by A. Kurimato, in Review of International Co-operation, 1996.
- The consumer co-operatives in Great Britain, by F. Muller, in J. Brazda and R. Scheding, Consumer Cooperatives in a changing World, International Cooperative Alliance, Geneva, 1989.

كما تمتد خدماتها إلى تقديم الوجبات في مطاعم حديثة وبأسعار مناسبة فضلاً عن كل ما يتعلق بأعمال النظافة والزراعة وجراجات السيارات وسيارات دفن الموتى .. الخ.

جدول رقم (٨)

يوضح الجمعيات الكبيرة التي تزيد العضوية فيها عن مائة ألف عضو

إسم الجمعية	عدد أعضائها	إسم الجمعية	عدد أعضائها
لندن	١٢٨٧٧٣٠	ليستر	١٣٩٩٧٢
برمنجهام	٤١٥٦١١	مانشستر بالفورد	١٣٦٩١٤
رويال أرسنال	٣٧٤٨٦٠	بريستول	١٣٣٣٨٠
سوث سبرين	٢٥٢٨٠٧	والسلل	١٢٥١٨١
ليفربول	٢٠٧٤٦٢	نيوكاسل	١٢٠٢٧٠
ليدز	١٨١٨٠٥	سانت جوتيرس	١١٢١٨٠
تونجهام	١٧٧٦٥٢	بريتون	١٠٩٥٢٥
بلفاست	١٦٧٢٨٤	دربي	١٠٩٥٩٢
بورتسيا إيلاند	١٥٨٧٥٩	بركن هيد	١٠٩٣٥٠
بارنزلي بريتيش	١٥٧٥٩٥	بلايموث	١٠٠٤٧٤

متاجر خدمة النفس :

وقد تمكنت الحركة التعاونية لمتاجر التجزئة بصفة عامة وجمعية لندن بصفة خاصة من مسايرة أحدث النظم التسويقية التي تستهدف راحة الأعضاء بصفة خاصة والمستهلكين بصفة عامة وذلك عن طريق إنشاء متاجر خدمة النفس Self-Service ، والعمل أيضاً على تحويل أكبر عدد ممكن من محلات التجزئة إلى محلات تسير في عملها على أسلوب خدمة النفس وعلى سبيل المثال فإن جمعية لندن تمتلك المحلات الآتية :

٤٠٩ محل بقالة منها ٨٠ محل خدمة النفس.
٢٣٩ محل جزارة.
١٢٨ محل خضر وفاكهة.
٢٦ متاجر أقسام.

والسبب الذي من أجله إتجهت الحركة التعاونية إلى تطبيق أسلوب خدمة النفس مسايرة للأساليب التسويقية الحديثة **حيث تبيَّن أن الأسلوب التقليدي للبيع من خلف الحواجز(*) أو مناضد البيع يعتبر عائقاً للكثير من المستهلكين عن شراء كل ما يحتاجون إليه** ، بل إن هذه الطريقة كثيراً ما تتسبب في ضياع وقت كلاً من العميل والبائع نتيجة للمناقشات التي تدور بينهما حول طلب أصناف معينة قد توجد في أماكن غير ظاهرة ، أو الإستفسار عن أحجام وأوزان لأصناف معينة ، وكذلك تجنباً لبعض المشاكل التي قد تحدث عندما يخدم البائع أحد الأعضاء أو العملاء ثم يجد نفسه مضطراً لسبب أو لآخر **أنه مشغول عن خدمة عميل آخر الأمر الذي يترك في نفسه أثراً سيئاً.**

وقد وُجِدَ أن إتباع طريقة خدمة النفس **يُمَكِّن العملاء من إختيار بضائعهم بأنفسهم(**) عن طريق السلع الكثيرة المعروضة في ذوق وتحت نظرهم وفي متناول يدهم ، هذا فضلاً عن أنهم غالباً ليسوا في حاجة إلى من يرشدهم إلى السلع المختلفة إذ أن العميل له الحرية الكاملة في أن ينتقل في الممرات الفسيحة التي يعرض على جانبيها مختلف أنواع السلع** وبذلك تتجنب الإدارة ما قد يعلق بذهن بعض العملاء حينما يدخلون إلى المحل ولا يجدون البائع في خدمتهم فور دخولهم ، وحينئذ قد يتذمرون من أن البائع قد أهملهم ولم يسعفهم عند الرغبة في الحصول على بعض السلع التي يحتاجون إليها. وقد ترتب على ذلك إهتمام قوة البيع إهتماماً كبيراً بنظافة المحل ونظافة المعروضات الأمر الذي يترك أثراً حسناً في نفوس جميع العملاء ويجعل بينهم وبين المحل رابطة قوية نتيجة للراحة النفسية التي يستشعرونها إذ أنهم يدخلون إلى المحل في أي وقت يشاءون ، وكل عميل يستطيع أن يستغرق من وقته في المحل القدر الذي يناسبه ، فهو يستطيع أن يبطئ في الإختيار أو يسرع كيفما يريد ، كما وأن ربات البيوت يفضلن متاجر خدمة النفس على غيرها لسهولة حصولهن على الكميات التي يريدونها سواء أكانت هذه الكميات صغيرة أم كبيرة وفقاً للنوع الذي يحتاجون إليه ، فمثلاً الخضروات يمكنهن الحصول عليها طازجة أو معلبة أو مثلجة Frozen وبالكميات المناسبة.

---

* Cooperative Review December, 1963, p. 302.

** - Some Problems of Consumers' Co-operatives, by P. Derrick, London, 1984.
- Power in Cooperatives : A Study of the International Politics of British Retail Societies, by G.N. Ostergaard and A. H. Hasley Oxford, 1965.



سايرت الحركة التعاونية البريطانية الأساليب التسويقية الحديثة .. وهي الآن تُطبق أسلوب خدمة النفس في الغالبية العظمى من محلاتها.

مزايا العرض الكثيف :

وقد وجد أن العرض الكثيف أمام العملاء مع وجود الممرات التي تُيَسِّر مرورهم أمام مختلف أنواع السلع كثيراً ما يدفعهم إلى إختيار أنواع من السلع لم تكن بذهنهم ، **ويعتبر خبراء التسويق أن مثل هذا العرض وتَنوُّعْ تشكيلات السلع المعروضة السر الأساسي في نجاح متاجر خدمة النفس ، ولذلك ينصحون دائماً بأن تبذل أقصى الجهود في سبيل التنسيق الداخلي للمتجر ،** هذا فضلاً عن أن نفقات البيع الشخصي التي ترتبت على إعتماد العميل على نفسه أتاحت الفرصة لمدير المتجر لكي يتعرف على الأعضاء والعملاء إذ أصبح لديه من الوقت ما يسمح له بالتجول في ممرات المتجر ، **وأن يذهب للعميل بنفسه إذا لاحظ أثناء تجواله أن هناك عميلاً من العملاء يحتاج إلى إستفسار معين أو يحتاج إلى خدمة ما.**

متاجر خدمة النفس وأسلوب العمل :

ويسري نظام العمل في متاجر خدمة النفس على الوجه الآتي :

تُعرض السلع عرضاً كثيفاً مُنسقاً على جانبي الممرات المتسعة داخل المتجر بحيث تكون تحت بصر المستهلك وفي متناول يده في سهولة ويسر وبحيث توضع السلع المتشابهة في أماكن متجاورة موضحاً عليها السعر والكمية. وعلى العميل عندما يدخل المحل أن يأخذ إحدى السلات التي يمكن دفعها على عربات تشبه عربات الأطفال ، ويسير في الممرات لينتقي السلع التي يريدها ويضعها في السلة ، فإذا إنتهى تماماً من إختيار إحتياجاته دفع العربة إلى الإتجاه الذي يُسمح للعملاء بالخروج منها ، والمحل مُصَمَّم بحيث يوجد عند أماكن الخروج مناضد عليها آلات حساب المشتروات وبجوارها موظفون على جانب كبير من القدرة والكفاية والذوق ، وهم يستقبلون العملاء الذين ينتظرون في صفوف كل حسب أولوية حضوره عند المُحَصِّل الذي يُقابلهم بترحاب وبشاشة واضحة ، ويقوم المُحَصِّل بتفريغ ما في السلة وحساب ثمن مفرداتها ووضعها في الحقائب المناسبة.

وفي نفس الوقت يتسلَّم المُشتري إيصالاً يتضمن مفردات مُشترياته وفقاً للأثمان الموضحة على السلع المختلفة ويلاحظ أنه في متاجر خدمة النفس

غالباً ما يكون هناك أماكن متعددة الخروج وفي كل منفذ من منافذ الخروج يوجد آلة حساب المشتريات وبجوارها المُحصل الذي يتَّبع نفس النظام ، الأمر الذي يُيَسِّر على الأعداد الكبيرة من العملاء مهمتها دون أي تأخر ، كما ويجب ملاحظة أنه يترتب على حُسن النظام الذي تَعَوَّد عليه العملاء أثر كبير في الدقة والسرعة التي تتم بها عمليات الشراء.

متاجر التجزئة والعائد :

تُطبق الحركة التعاونية في بريطانيا سياسة العائد التي تتفق وظروفها الخاصة مقترنة بتطبيق مبدأ دفع فائدة ثابتة على رأس المال ، وبذلك تخرج الحركة التعاونية الإستهلاكية من دائرة المنشآت التجارية التي تستهدف الربح فقط ، **وتدخل في نطاق الأجهزة التي تعمل في سبيل الخدمة الإنسانية والمصلحة العامة.**

وقد كانت جملة العائد من معاملات جمعيات التجزئة في عام ١٩٦٣ قيمتها ٢٥ر٤٤ مليون جنيه إنجليزي ، هذا بالإضافة إلى سبعة ملايين ونصف جنيه إنجليزي وزعت على الأعضاء كفائدة على رأس مال أسهمهم في هذه الجمعيات ، أي أن متوسط العائد للجنيه بلغ عشر بنسات وربع ، بينما كانت جملة قيمة العائد عن معاملات جمعيات التجزئة في عام ١٩٦١ قيمتها ٢٥ر٤٧ مليون جنيه إنجليزي وكان متوسط معدل العائد للجنيه في هذه السنة السابقة يبلغ عشرة بنسات وثلاثة أرباع بنس ، أي أن متوسط معدل العائد للجنيه إنخفض في عام ١٩٦٢ نصف بنس عنه في عام ١٩٦١ هذا بينما كانت جملة قيمة المعاملات في عام ١٩٦٢ تبلغ ١٠٥٤ مليون جنيه إنجليزي وكانت في عام ١٩٦١ تبلغ ١٠٤٥ مليون جنيه إنجليزي.

والسبب في إنخفاض متوسط معدل العائد للجنيه في متاجر التجزئة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا في السنوات الأخيرة إنما يرجع إلى ما تُطبقه الحركة التعاونية الإستهلاكية من وسائل لمقابلة المنافسة الحادة التي يقوم بها النشاط الإقتصادي المماثل **الأمر الذي ألجأها إلى إتباع ما يسمونه هناك " بالعائد السريع ".**

وهذا العائد يتمثل في الخدمات الإجتماعية والأسعار المخفضة التي تبيع بها الجمعيات وفي تحسين أنواع السلع التي يتعامل فيها الأعضاء ، وكلا هذين العائدين يتساويان من حيث الأهمية في كثير من الأحيان ، بل أن العائد الأخير قد تزداد أهميته وبخاصة إذا كانت الجمعيات تتبع سياسة البيع بأسعار مخفضة **فإن النفع في هذه الحالة يتعدى الأعضاء إلى جميع المستهلكين** وهذا ما إتجه إليه نشاط الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا في السنوات الأخيرة ، إذ أنها طبقت أساليب جديدة من شأنها إغراء المواطنين على التعامل معها وكسب مزيد من الأعضاء إليها ، **ومن ذلك مثلاً إعطاء المتعاملين الذين يتعدى تعاملهم حداً معيناً " قسائم تعامل " Bonus vouchers** " يكون للمتعاملين بموجب هذه القسائم الحق في إستبدالها فوراً بالبضائع التي يحتاجون إليها دون دفع نقود ، وبذلك يحصلون على نصيب من عائد المعاملات المستحق لهم في صورة بضائع ، **أي أنه بإتباع هذه الطريقة لجأت الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا إلى إعطاء " عائد معجل " بالإضافة إلى العائد الذي يحصل عليه الأعضاء في نهاية الفترات المقررة لتوزيع العائد على الأعضاء.**

وفيما يلي نورد جدولاً رقم (٩) الذي يوضح تطور متوسط معدل(*) العائد للجنيه فيما بين عامي ١٩٣٨ ، ١٩٦٢ لمتاجر التجزئة التعاونية في بريطانيا ولعل متوسط العائد للجنيه الإنجليزي الذي يوضحه الجدول يلقي الضوء على مفهوم مشاركة الأعضاء(**).

---

* - Co-operative Statistics, Several Annual Sets.
- Other Sources and Periodicals.

** Caring and Sharing : The Centenary History of the Co-operative Women's Guild by J. Gaffin and D. Thoms, Manchester : Holyoake Books, 1993.

جدول رقم (٩)
يوضح تطور معاملات الجمعيات التعاونية للتجزئة في بريطانيا(*)
ومتوسط معدل العائد للجنيه فيما بين عامي ١٩٣٨ ، ١٩٦٢
وهي الفترة المختارة للدراسة التي بين أيدينا

السنة	جملة المعاملات مليون جنيه إنجليزي	العائد	متوسط معدل العائد للجنيه	
			بنس	شلن
١٩٣٨	٢٦٣ر٠٠	١٣ر٧٥	٩ر٧٥	١
١٩٣٩	٢٧٢ر٠٠	٢٤ر٢٥	٩ر٥٠	٩
١٩٤٠	٢٩٨ر٥٠	٢٤ر٥٠	٧ر٥٠	١
١٩٤١	٣٠٢ر٠٠	٢٥ر٧٥	٨ر٥٠	١
١٩٤٢	٣١٩ر٠٠	٣٠ر٠٠	١٠ر٥٠	١
١٩٤٣	٢٣١ر٥٠	٣٠ر٥٠	١٠ر٠٠	١
١٩٤٤	٣٥٢ر٠٠	٣٢ر٠٠	١٠ر٥٠	١
١٩٤٥	٣٦١ر٠٠	٣١ر٧٥	٩ر٠٠	١
١٩٤٦	٤٠٢ر٠٠	٣٤ر٥٠	٨ر٥٠	١
١٩٤٧	٤٤٣ر٥٠	٣٦ر٠٠	٧ر٥٠	١
١٩٤٨	٥٠٢ر٥٠	٣٦ر٥٠	٥ر٥٠	١
١٩٤٩	٥٤٨ر٥٠	٣٧ر٥٠	٤ر٥٠	١
١٩٥٠	٦١٣ر٥٠	٣٩ر٠٠	٣ر٢٥	١
١٩٥١	٦٦٣ر٥٠	٣٩ر٠٠	٢ر٢٥	١
١٩٥٢	٧٢٠ر٠٠	٣٦ر٥٠	٠ر٢٥	١
١٩٥٣	٧٦٤ر٠٠	٣٨ر٠٠	ر٠٠	١
١٩٥٤	٧٩٢ر٥٠	٤٠ر٥٠	٠ر٢٥	١
١٩٥٥	٨٤٢ر٠٠	٤٠ر٥٠	٠ر٧٥	١
١٩٥٦	٩٠٨ر٠٠	٤٨ر٥٠	١ر٠٠	١
١٩٥٧	٩٧٦ر٠٠	٥٢ر٠٠	٠ر٧٥	١
١٩٥٨	٩٩٧ر٥٠	٥٠ر٥٠	٠ر٢٥	١
١٩٥٩	١٠٠٢ر٥٠	٤٩ر٥٠	١١ر٥٠	–
١٩٦٠	١٠٣٢ر٥٠	٤٩ر٠٠	١١ر٢٥	–
١٩٦١	١٠٤٥ر٠٠	٤٧ر٢٥	١٠ر٧٥	–
١٩٦٢	١٠٥٤	٤٧ر٢٥	١٠ر٢٥	–

* Co-operative review, August, 1962, P. 2036 and August, 1963, P. 128.



توزع التعاونيات على أعضائها دفتر القسائم الموضّح صورتها أعلاه ، والتي يمكن بعد ملئها إستبدال قيمتها بالبضائع التي يرغبها العضو .. ومما لاشك فيه أن الأعضاء يستشعرون بالأسلوب العملي أنهم شركاء في إدارة نشاطهم التعاوني.

متاجر التجزئة والحرب العالمية الثانية

لعل من المناسب في معرض حديثنا عن جمعيات التجزئة في بريطانيا أن نشير إلى موقفها أثناء الحرب العالمية الثانية ، **إذ أن الأيام العصيبة تكشف عن مدى قوة الحركة وقدرتها على أداء خدماتها بروح مثالية ترتفع إلى مستوى الموقف العصيب الذي يتطلب من الجميع تضافر الجهود وخدمة الأماني القومية والبعد عن الأثرة والإنتهازية ، والعمل على أن تتماسك الجبهة الداخلية للشعب دون إحداث أزمات داخلية تتعلق بأقوات الشعب وضروريات حياته.**

لقد كان موقف الجمعيات التعاونية للتجزئة عصيباً في إنجلترا أثناء الحرب العالمية الثانية(*) ، إذ أن الطائرات الألمانية كانت تلقي قنابلها على مختلف أنحاء البلاد دون مراعاة لتمييز الأهداف العسكرية عن غيرها ، الأمر الذي جعل الجمعيات التعاونية للتجزئة كغيرها من المنشآت هدفاً مرات عديدة لهذه القنابل !!.. فأصيبت بأضرار جسيمة في مبانيها وممتلكاتها ، ورغماً عن ذلك فقد أخذت تسير قدماً في القيام بواجبها بل أنها كانت تحاول جاهدة أن تُصلح ما تدمره القنابل أولاً بأول دون إنتظار لنهاية الحرب . **وقد ذُكِرَ أن الجمعيات التعاونية فقدت مالا يقل عن ٧٠٠ متجراً في معركة لندن الثانية (١٩٤١-١٩٤٥) بواسطة القنابل الطائرة** ، وكانت الظروف المحيطة من القوة بحيث لم تمكن القائمين على الحركة في بعض الحالات من الإستمرار في مهمة إعادة البناء وذلك لإستحالة الحصول على المواد التي يتطلبها القيام بمثل هذه المهمة الأمر الذي كان له أثره في عدم إمكان هذه الجمعيات تحقيق أهدافها التوسعية بعد الحرب " **برامجها للتوسع** ".

وقد أدى إشتداد الغارات إلى هجرة السكان من المدن إلى الريف ، **الأمر الذي أدّى إلى إزدياد قوة هذه الحركة في المناطق الريفية بعد أن كانت ضعيفة نسبياً** إذا ما قورنت بمثيلاتها في المدن ، وعلى أي حال فقد أخذت

* نرجو التكرم بالرجوع إلى الفصل رقم ١٥ بعنوان " التخطيط أثناء سقوط القنابل Planning while The Bombs Fell ، مرجع " جمعية الجملة في الحرب والسلام :

- The CWS In War and Peace (1938 - 1976) by Sir William Richardson - Cooperative Wholesale Society Cimited - Manchester, 1977.

العضوية تتجه نحو الإرتفاع بوجه عام خلال سنى الحرب وذلك بالرغم من النقص التدريجي في عدد السكان المدنيين فقد كان عدد الأعضاء في عام ١٩٣٩ : ٨ر٦٤٣ر٢٣٣ عضواً ينتمون إلى ١٠٧٧ جمعية للتجزئة ، ثم أصبح في عام ١٩٤٣ ، ٩ر٠٨٢ر٢١٨ عضواً ينتمون إلى ١٠٥٧ جمعية للتجزئة ، ثم أصبح في عام ١٩٤٦ - وهو العام الذي يلي الجرب ٩ر٧٣٠ر١٤٠ عضواً ينتمون إلى ١٠٣٧ جمعية ، **وبعد أن كانت هذه الجمعيات تخدم قبل الحرب ما بين ثلث وربع عدد السكان أصبحت تخدم في عام ١٩٤٥ ما يقرب من نصف عدد العائلات في بريطانيا** (وذلك طبقاً للتقرير الذي أصدره المجلس المركزي للإتحاد التعاوني البريطاني) ، كما تبلغ نسبة ما وزعته جمعيات التجزئة ٢٥٪ على الأقل من مجموع كميات اللبن الموزع عام ١٩٤٥ وما يقرب من ٣٣٪ من مجموع كميات اللبن الموزع على المدارس.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح تطور جمعيات التجزئة في بريطانيا فيما بين عامي ١٩٣٩ ، ١٩٤٦.

وهذا مع رجاء ملاحظة أن إزدياد العضوية في الجمعيات التعاونية للتجزئة خلال سنى الحرب وما بعدها لم يكن وليد الحاجة المادية فقط نظراً لأن المواطنين يستطيعون أن يحصلوا على المواد التموينية من أي متجر للتجزئة يرغبون مختارين في تغيير أو تسجيل إسمهم فيه... **كانت هذه الزيادة في العضوية نتيجة للجهود التي تبذلها الحركة التعاونية ويقدرها الشعب البريطاني حق التقدير أثناء الحرب.**

جدول رقم (١٠)

تطور جمعيات التجزئة في بريطانيا فيما بين عامي ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	عدد الجمعيات	عدد الأعضاء	جملة الخدمات	العضوية متوسط الحجم	متوسط قيمة الخدمة للفرد مقرباً للواحد الصحيح	الرقم القياسي لأسعار التجزئة
١٩٣٩	١٠٧٧	٨ر٦٤٢ر٢٣٣	٢٧٢ر٢٩٣ر٧٤٨	٨٠٢	٣٢	١٠٠ر٠
١٩٤٠	١٠٦٥	٨ر٧١٦ر٨٩٤	٢٩٨ر٨٨٠ر٩٩٠	٨١٨٥	٣٤	١٢٥ر٨
١٩٤١	١٠٥٩	٨ر٧٧٣ر٢٥٥	٣٠٢ر٢٦٤ر٣٢٩	٨٢٨٥	٣٥	١٢٩ر٧
١٩٤٢	١٠٥٨	٨ر٩٢٤ر٨٦٨	٣١٩ر٤٤٨ر٤٧٦	٨٤٣٦	٢٦	١٢٩ر٠
١٩٤٣	١٠٥٧	٩ر٠٨٢ر٢١٨	٣٣١ر٥٦٤ر١٢٣	٨٥٩٢	٣٧	١٢٨ر٤
١٩٤٤	١٠٦٤	٩ر٢٢٥ر٢٤٠	٣٥٢ر٣١١ر٢٧٥	٨٦٧٠	٣٨	١٢٩ر٧
١٩٤٥	١٠٥٠	٩ر٤٠١ر٩٢٧	٢٦٠ر٩٩٩ر٥١٥	٨٩٥٤	٣٨	١٣١ر٠
١٩٤٦	١٠٣٧	٩ر٧٣٠ر١٤٠	٤٠٢ر٤٧٦ر٩٤٢	٥٣٨٣	٤١	١٣١ر٠

ويتبين من الجدول السابق أن الرقم القياسي لأسعار التجزئة لم يرتفع إلا إرتفاعاً طبيعياً منذ عام ١٩٤١ مما يدل على أن الزيادة في جملة الخدمات من ٢٣٩ر٢٦٤ر٣٠٢ جنيهاً إنجليزياً عام ١٩٤١ إلى ٩٤٢ر٤٧٦ر٤٠٢ جنيهاً إنجليزياً عام ١٩٤٦ كانت زيادة حقيقية. كما **ونلاحظ أن الزيادة في متوسط قيمة الخدمة للفرد كانت لا تتعادل في السنين الأولى من الحرب مع إرتفاع الأسعار** ، فبينما كان هذا المتوسط ٣٢ جنيهاً إنجليزياً تقريباً عام ١٩٣٩ نراه قد صار ٣٤ جنيهاً إنجليزياً تقريباً عام ١٩٤٠ بينما إرتفع الرقم القياسي لأسعار التجزئة وصار ٨ر١٢٥ (أي أن الأسعار إرتفعت بما يزيد على ٢٥٪ تقريباً بينما لم يرتفع متوسط قيمة الخدمة للفرد إلا بما يقرب من ٦٠ر٪). ثم أخذ هذا المتوسط يرتفع تدريجياً فصار ٣٥ جنيهاً تقريباً عام ١٩٤١ و ٣٧ جنيهاً تقريباً عام ١٩٤٣ ثم هبط في عام ١٩٤٤ إلى ٣٥ جنيهاً تقريباً وعاد وإرتفع إلى ٣٨ جنيهاً تقريباً عام ١٩٤٥ وهو رقم يتعادل تقريباً مع مثل ما كان عليه متوسط الخدمة للفرد في سنتي ١٩١٧-١٩١٨ وإلى ٤١ جنيهاً تقريباً عام ١٩٤٦.

وقد واجهت الجمعيات التعاونية للتجزئة صعوبات فيما يتعلق بمصاريف المتاجرة نظراً **لإرتفاع الأجور بينما كانت تبيع معظم السلع التي تتعامل فيها بالأسعار الرسمية ، مما أدى إلى أن أرباحها الإجمالية تكاد تكون ثابتة على مختلف السنين.**

وقد وقفت الجمعيتين التعاونيتين للجملة (وهما الجمعية الإنجليزية لتجارة الجملة والجمعية الاسكتلندية لتجارة الجملة) أثناء الحرب وما بعدها بجوار الجمعيات التعاونية للتجزئة تساندها وتعاضدها وتمدها بسائر السلع الجيدة سواء أكانت هذه السلع من إنتاجهما أو تحصلان عليها نتيجة للشراء من المصادر الداخلية أو الإستيراد من المصادر الخارجية ، وتزود جمعيتي الجملة جمعيات التجزئة بما يعادل تقريباً ثلثي قيمة مبيعاتها (نرجو الرجوع إلى الجدول رقم ١١ وهو يوضح تطور نشاط الجمعيتين فيما بين عامي ١٩٣٩ ، ١٩٤٦).

ويهمنا أن نشير إلى أن أغلبية الجمعيات الأعضاء في جمعيتي الجملة من جمعيات التجزئة. فمثلاً عدد الجمعيات الأعضاء في الجمعية الإنجليزية

لتجارة الجملة عام ١٩٤٥ هو ١٠١٤ جمعية ، ومن هذا المجموع يبلغ عدد جمعيات التجزئة ٨٠٩ جمعية ، وعدد الجمعيات الزراعية ٩٥ جمعية ، والباقي لأنواع أخرى من الجمعيات.

كما يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة ما تنتجه جمعيتي الجملة يعادل تقريباً ٥ر٠ قيمة جملة خدماتهما فبينما كانت قيمة جملة خدماتهما ، عام ١٩٣٩ مبلغاً وقدره ٢٧٠ر٦٢٨ر١٤٩ جنيهاً إنجليزياً كان قيمة ما أنتجته الجمعيتان ٢٥٤ر٣٦٧ر٥١ جنيهاً إنجليزياً وفي عام ١٩٤٣ كان مجموع قيمة جملة الخدمات للجمعيتين ٦٢٦ر٧١٠ر٢٠٢ جنيهاً إنجليزياً. وفي أعقاب الحرب أي عام ١٩٤٦ بلغ قيمة جملة خدمات الجمعيتين ٩٩٩ر٩٩٨ر٢٤٩ جنيهاً إنجليزياً ، وقيمة إنتاج السلع من مصانع جمعيتي الجملة من هذا الرقم يبلغ ٥٥٤ر٠٦٠ر٧٤ جنيهاً إنجليزياً.

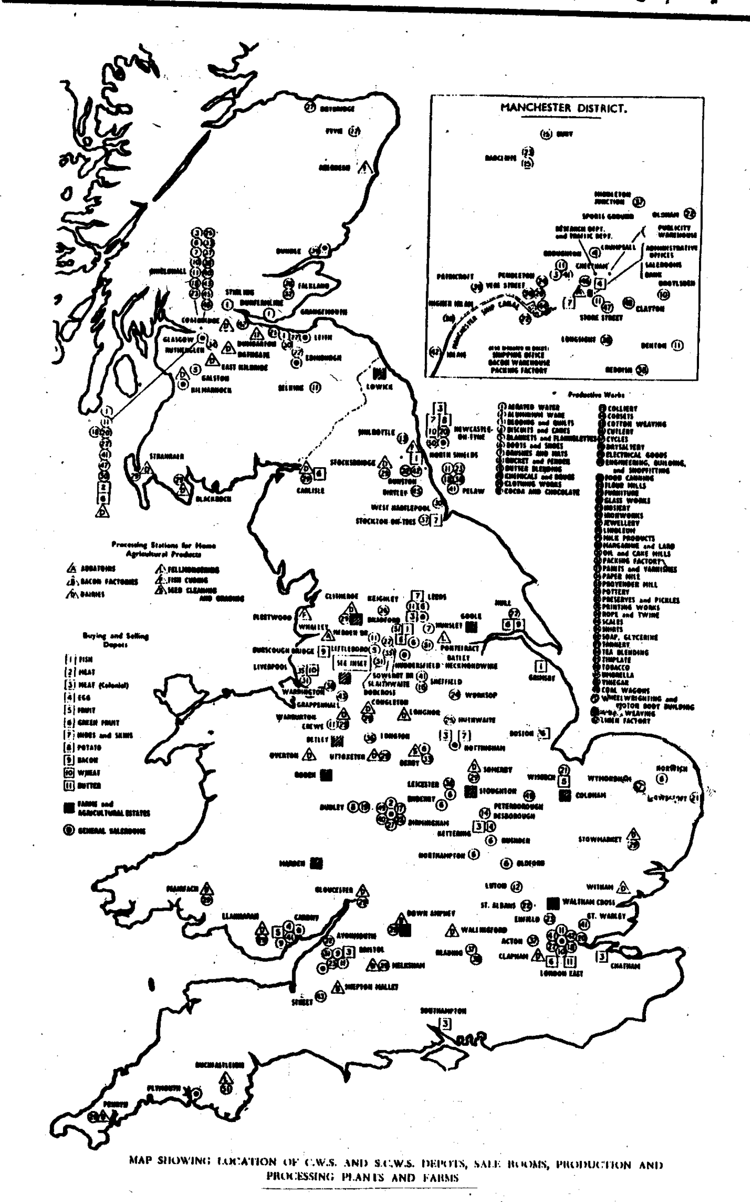
ويبلغ مقدار ما تستثمره جمعيات التجزئة في نشاطها الخاص ٤٠٪(*) من رأسمالها ، أما الباقي فيُستثمر معظمه في الجمعية المركزية لتجارة الجملة ، أو في الجمعيات التعاونية الإنتاجية أو في بعض المشروعات الأخرى كمحلات غسل وكي الملابس التي تساهم في إنشائها أكثر من جمعية . كذلك قد تستثمر بعض مالها في الأوراق الحكومية والبلدية **ونادراً ما تستثمر جمعيات التجزئة أموالها في مشروعات صناعية غير تعاونية.**

(*) Cooperatives in Postwar Europe.

جدول رقم (١١)

تطور نشاط جمعيتي الجملة في بريطانيا فيما بين عامي ١٩٣٩ ، ١٩٤٦

السنة	الجمعية الإنجليزية لتجارة الجملة E.O.S.W.S			الجمعية الأسكتلندية لتجارة الجملة S.O.W.S			الرقم القياسي لأسعار الجملة
	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة إنتاج الجمعية	عدد الجمعيات التابعة	قيمة جملة الخدمات	قيمة إنتاج الجمعية	
١٩٣٩	١٠٠٩	١٢٥ر٠١٥ر٣١٦	٤٤ر٢٤٣ر٩٢٤	٢٢٧	٢٤ر٦١٢ر٧١١	٧ر١٢٣ر٣٣٠	١٠٠
١٩٤٠	١٠٠٩	١٤٢ر٥٩٣ر٩٥٢	٤٨ر٨٦٧ر١٦٧	٢٢٥	٢٩ر٠٢٨ر٣٨٠	٨ر٦٤٦ر٦٧٨	١٥١ر٥
١٩٤١	١٠٠٨	١٤٤ر٣٠٧ر٤٠٨	٤٩ر٣٨٥ر٧٦٦	٢٢١	٣١ر٣٩٥ر٠٤٥	٩ر٨١٦ر٩٧٢	١٥٨ر٩
١٩٤٢	١٠٠٥	١٥٧ر٣٩٥ر٣٣٨	٤٨ر١٢٥ر٤٥٨	٢٢٠	٣٣ر٧٧٠ر١٤٩	١٠ر٩٩٥ر٢٣٣	١٦٤ر٤
١٩٤٣	٩٩٨	١٦٦ر٨٣٤ر٦٤٩	٥١ر٩١٣ر٨٦٨	٢٢٨	٣٥ر٢٣٦ر٩٧٧	١٢ر١٩٥ر٤٠٢	١٦٦ر٦
١٩٤٤	١٠٠٨	١٨٣ر٧١٤ر٧٩٠	٥٥ر٨٣٦ر٢٧٧	٢١٥	٣٧ر٧٧٧ر٥٥٨	١٢ر٥٢٥ر٩٤٢	١٧٠ر٤
١٩٤٥	١٠١٤	١٨٢ر٧٩٥ر٠٣٦	٥٤ر٠٩٦ر٢٣٧	٢١٥	٣٩ر١٢٤ر٢٤٩	١٣ر٣٠٣ر١٦٢	١٧٢ر٨
١٩٤٦	١٠٣٠	٢٠٥ر٩٥٧ر٠٧٩	٥٨ر٦٣٠ر٥٠٠	٢١٦	٤٤ر٠٣١ر٩٢٠	١٥ر٤٢٨ر٠٥٤	١٨٢ر٥



MAP SHOWING LOCATION OF C.W.S. AND S.C.W.S. DEPOTS, SALE ROOMS, PRODUCTION AND PROCESSING PLANTS AND FARMS

إستطاعت الحركة التعاونية في بريطانيا أن تُلبي إحتياجات المنظمات الأعضاء سواء أكان هؤلاء الأعضاء جمعيات تعاونية على الصعيد المحلي أو جمعيات إتحادية .

ولعل الخريطة المقابلة توضّح مخازن الإستيداع والمبيعات والمصانع والمزارع التي تملكها جمعيتي الجملة الإنجليزية والأسكتلندية. ←

والناظر للخريطة يجد أن هذه المواقع تمتد عبر مختلف أجزاء المملكة المتحدة ، علماً بأن لدى الحركة التعاونية البريطانية أساطيلها التي تنقل منتجاتها عبر البحار في شتى أنحاء العالم ، كما أن هذه الأساطيل التجارية تنقل إلى الحركة التعاونية المواد الخام التي تحتاجها لتصنيع منتجاتها.

تطوير سياسات البيع :

ورغماً عن أن الحركة التعاونية الإستهلاكية قد نشأت أصلاً لمكافحة شرور كثيرة ، ومن بينها البيع بالنسيئة ، إذ أن أحد مبادئها التي تسير عليها مبدأ البيع بالنقد ، إلا أنها إضطرت إلى تعديل سياستها بعض الشئ لبعض أنواع من السلع ، كإتباعها طريقة الحساب الأسبوعي للبن والخبز وبعض أنواع السلع الأخرى التي تقوم الجمعيات بتوصيلها إلى المنازل. **كما أتبعت طريقة البيع التأجيري مع الإحتفاظ بحق الملكية بالنسبة للسلع الغالية الثمن كالأثاث.**

وما أن حل منتصف عام ١٩٤٦ إلا وكانت جميع المصانع التابعة للحركة التعاونية – **وكانت الحكومة قد إستولت عليها لأغراض الحرب** – قد عادت إليها واستأنفت جهودها لخدمة الأعضاء.

والآن وبعد أن إستعرضنا النشاط الإقتصادي لجمعيات التجزئة بصفة عامة ، **يهمنا أن نشير إلى أن التعاونيين في بريطانيا لا يرضون عن النجاح الذي حققته الحركة بل يطالبون بالمزيد من البحوث والدراسات التي تستهدف إرضاء وإشباع إحتياجات المواطنين بصفة عامة وأعضاء الحركة بصفة خاصة** ، هذا على الرغم من أن معظم الباحثين التعاونيين لا يجحدون إطلاقاً الجهد الكبير الذي قامت به الحركة التعاونية في سبيل إرضاء أعضائها وقدرتها على تيسير سُبُل العيش الكريم للغالبية العظمى من الطبقات المحدودة الدخل ، الأمر الذي مَكّن المشروعات التعاونية من منافسة المشروعات الرأسمالية وَوَجَّه الإنفاق الإستهلاكي لعدد كبير من المواطنين نحو التنظيمات التعاونية ، وكان من قبل موجهاً للشراء من المنشآت الرأسمالية.

الحركة التعاونية ودعم التحول الإشتراكي :

يرى بعض الباحثين التعاونيين الإشتراكيين من البريطانيين أنه ينبغي على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر إلى المستقبل وأن تساهم مساهمة أكثر فعالية وإيجابية في سبيل دعم التحول الإشتراكي للمجتمع بحيث يؤمن

المجتمع البريطاني بأغلبية أفراده من أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبناء المجتمع الإشتراكي المنشود.

ويرى الأستاذ كول(*) أنه ينبغي على الحركة التعاونية البريطانية أن ترسم سياسات إقتصادية أكثر جرأة وأكثر طموحاً حتى تنافس السياسات الإقتصادية التوسعية للمشروعات الرأسمالية والذي يعتقد أنها متربصة ومتحفزة للوثوب على مجالات النجاح التي إستطاعت الحركة التعاونية أن تحققها ، وفي رأيه أن ذلك نتيجة منطقية للإرتفاع المتزايد في مستوى معيشة الطبقات العاملة بصفة خاصة ، الأمر الذي قد يُخشى معه أن يتناقص معدل إنفاق هذه الطبقات على السلع الإستهلاكية التي تتعامل فيها التنظيمات التعاونية ، ويتزايد معدل الإنفاق الإستهلاكي المُوَجَّه إلى السلع التي تتعامل فيها المنشآت المنافسة وهو في هذا ينادي بالواقعية والصراحة ، إذ أنه من المعروف في كثير من المجتمعات أن **هناك أعضاء ينضمون للتنظيمات التعاونية لا لأنهم تعاونيون فعلاً يؤمنون بالتعاون ومثله وفلسفته وأهدافه بل لأنهم يرغبون في الحصول على أنواع معينة من السلع** ، ومن المعروف أن الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا تبدأ أولاً بتوزيع كثير من السلع التي تتعامل فيها ولا تكفي لتلبية إحتياجات جميع المتعاملين ، نقول تبدأ أولاً بتوزيع مثل هذه السلع على أعضائها ، ثم ما يفيض بعد هذا يوزع على بقية المتعاملين. فإذا كان الأمر كذلك ، فإن المنشآت المنافسة بقدرتها على توفير هذه السلع ، وقدرتها على إضافة أنواع جديدة من السلع ، قد تتمكن من جذب تعامل أعضاء الجمعيات إليها ، وبذلك تخسر الجمعيات كثيراً من أعضائها ، فضلاً عن أن رقم معاملاتها سيصاب بنكسة خطيرة الأمر الذي سينعكس أثره على الحركة بأسرها وتتقهقر إلى الوراء.

من أجل ذلك يرى ضرورة إتباع الأساليب الآتية :

أولاً : إعتماد الحركة التعاونية على نفسها في تمويل سلع جديدة نتيجة لتغيير عادات المستهلكين وأذواقهم ورغباتهم الأمر الذي يتطلب تغذية التنظيمات التعاونية بصفة مستمرة بما يقابل تعدد هذه الأذواق والرغبات

* British cooperative movement in a Socialist Society. By G.D.H Cole Allen and Union.

ويكون هذا التعدد في السلع نتيجة للدراسات والبحوث العلمية ، كما وينبغي أن تكون السلع في حدود قدرة مختلف المواطنين الشرائية بصفة عامة ، وأعضاء التنظيمات التعاونية بصفة خاصة.

ثانياً : ينبغي أن يكون هناك تعاوناً وثيقاً ومستمراً بين الحركة التعاونية والسلطات الحاكمة ، وأن تحصل التنظيمات التعاونية على القروض من الدولة بشرط أن تستخدم التنظيمات التعاونية هذه القروض في مجالات الإنتاج وأهداف التوسع.

ثالثاً : ينبغي على الدولة أن تتدخل طالما أن الحكومة الصالحة تستهدف رعاية المواطنين جميعاً بصفة عامة والغالبية العظمى منهم من ذوي الدخل المحدود بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك ينبغي على الدولة أن تتدخل وأن تمول جانباً كبيراً من الصناعات التي يسيطر عليها الرأسماليين وأن تقيم هذه الصناعات على أسس إشتراكية تعاونية وأن تخص التنظيمات التعاونية بهذا التمويل وبذلك تمكن التنظيمات التعاونية من تحقيق أهدافها ، كما وتتمكن الدولة أيضاً من إقامة دعائم حكمها على أسس إشتراكية سليمة.

ويعتقد كول أن الأخذ بهذه الحلول يمكن التنظيمات التعاونية القائمة من طرق آفاق جديدة تستطيع عن طرقها أن تصفي المشاريع الرأسمالية ، كما ويطالب بأن يتولى مهام التوجيه والتنسيق والرقابة مجالس إدارة على أعلى قدر من الكفاية تمثل فيها القوى العاملة المشتغلة في هذه التنظيمات بالإضافة إلى مستهلكي المنتجات.

رأي كول في تدخل الحكومة :

ومن الأمور الأخرى التي نادى بها الأستاذ كول أنه **ينبغي على الحركة التعاونية أن ترحب ترحيباً كبيراً بالتدخل الحكومي والقروض الحكومية وتنبذ المفاهيم التقليدية التي ترى في مثل هذا التدخل إضعاف للحركة التعاونية وخروج بها عن مبادئ الحرية القائمة على أساس تضافر الجهود الإختيارية** ، ذلك أن المصالح المشتركة هي الغاية ، وهذه المصالح المشتركة تمكن من خلق مجتمع جديد يتضافر أعضاؤه على تحقيق مصلحة المجموع

مهما تباينت معتقداتهم الدينية أو السياسية ، فإذا وضعنا هذا الإعتبار فوق كل شئ فينبغي إذن أن تكون هناك نظرة جديدة تُمَكِّن من تحقيق الأهداف المرجوة، وإلا فإنه يُحذَّر من أن هناك من المنافسين من يتربصون بالحركة التعاونية ويبذلون أقصى جهد ممكن في سبيل التغلب عليها وعدم بقائها في الميدان.

ومن الجديد الذي أورده كول ونادى بضرورة تطبيقه **أن تعمل الدولة على إيجاد نوع من التنافس بين التنظيمات التعاونية ، وذلك على أساس تدخل الدولة بشراء المتاجر الكبيرة على إختلاف صورها سواء أكانت متاجر أقسام أم متاجر سلسلة أم مخازن ، وأن تعيد تنظيمها تدريجياً وتحويلها إلى نوع جديد من التنظيمات التعاونية أطلق عليه الجمعيات التبادلية Mutuals تُشرف عليها لجان إدارة يمثل فيها المستهلكون والمواطنون الذين يقطنون الأحياء التي توجد فيها هذه التنظيمات** على أن تُطبق هذه التنظيمات الجديدة الأساليب التعاونية ، فتقوم مثلاً بإعطاء عائد للمتعاملين على أساس مشترياتهم ، وأن تقوم بكل الحملات الإعلانية الممكنة لترغيب المتعاملين في أن يصبحوا مساهمين في هذه التنظيمات عن طريق ترك عائد معاملاتهم في هذه الجمعيات التبادلية ليودع في حساب إكتتابهم في رأس مال هذه التنظيمات الجديدة ، وبهذا سيتزايد مع مضي الزمن الأعضاء المندرجين في عضوية هذه الجمعيات ، ومع تزايد أعدادهم يقل عدد الأعضاء المعينين ، **إلى أن يصبح في الإمكان تحويل هذه التنظيمات الجديدة إلى ملكية تعاونية كاملة.**

والسبب الذي من أجله ينادي " كول " بإتباع مثل هذا النظام أنه ضد الإحتكار على إختلاف صورة ، وأنه مع إيمانه بالتعاون وفلسفته وأهدافه يكره أن يرى حياً ما تحتكر التجارة فيه جمعية واحدة ، الأمر الذي لا يدع مجالاً للإختيار أمام المستهلكين ، وعلى ذلك فإنه إذا تم تطبيق النظام المقترح فستنتشر التنظيمات الجديدة في كل مكان ، وستتنافس مع التنظيمات التعاونية. وسيؤدي ذلك إلى تحسين الخدمة والعمل على راحة المواطنين بصفة عامة ، هذا مع مراعاة أن **هذه التنظيمات سيؤول أمرها في النهاية إلى أيدي المواطنين لإدارتها على أسس تعاونية سليمة.**

ونحن لن نناقش آراء كول في هذا المجال ، وقد ناقشها كثير من التعاونيين في بريطانيا إنما نوردها على سبيل إلقاء الأضواء على تطوير المفاهيم التعاونية وفقاً لما نادى به رائد معاصر من الإشتراكيين التعاونيين الذين يرنون ببصرهم إلى المستقبل ويأملون في أن تتمكن الحركة التعاونية بمفاهيمها ومثلها من التغلب على المصاعب العديدة التي تضعها أمامها الرأسمالية العاتية ، وما تقوم به من وسائل غير شريفة كحرب قطع الأسعار والإمتناع عن التعامل معها ، إلى غير ذلك من الوسائل التي عانت منها الحركة التعاونية وبذلت جهداً شديداً في سبيل التغلب عليها.

متاجر التجزئة التعاونية والمنافسة :

أوضحنا من قبل أن هناك من التعاونيين الإشتراكيين البريطانيين من يرى أنه ينبغي على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر إلى المستقبل وأن تطور نفسها لكي تُساهم مساهمة أكثر فاعلية وإيجابية في سبيل دعم التحول الإشتراكي للمجتمع بحيث يؤمن المجتمع البريطاني بأغلبية أفراده أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبناء المجتمع الإشتراكي المنشود.

وقد يكون من المفيد أن نعرض هنا لبعض الحقائق التي تثبت صحة رأي هؤلاء التعاونيين ، إذ أن متاجر التجزئة التعاونية تعمل في سوق التجزئة جنباً إلى جنب مع أنواع أخرى من متاجر التجزئة خاصة الكبيرة منها والتي تحاول أن تساير التطور العلمي الإداري وتستفيد فائدة كبرى من قاعدة التخصص وتقسيم العمل ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على الإستعانة بذوي الخبرة والكفاية من الإخصائيين في مختلف الفروع ، ومن بين هذه المتاجر ما يُطلق عليه المتاجر المتعددة Multiple Shop Organisations وهذه تتمثل في متاجر السلسلة Chain Organisations وهي عبارة عن مجموعة من المتاجر تتعامل في مجموعات من السلع وتملكها منشأة واحدة ، وأن هذه المجموعات من السلع تتوافر في كل وحدة من الوحدات التي تحمل إسم المنشأة. كذلك يوجد في سوق التوزيع في بريطانيا متاجر الأقسام Departmental Stores وهذه المتاجر تتعامل في كثير من مجموعات السلع التي يُحتاج إليها في سوق الإستهلاك ، هذا بالإضافة طبعاً إلى المتاجر

المستقلة المنتشرة في طول البلاد وعرضها والتي يعتمد عليها كثير من المستهلكين في شراء إحتياجاتهم بصفة عامة وسلع الإستقراب بصفة خاصة.

وقد دلت الإحصائيات المنشورة على أن الأنواع الأخرى من المتاجر في سوق التوزيع كمتاجر السلسلة والفروع والمتاجر الأخرى تتنافس تنافساً شديداً مع متاجر التجزئة التعاونية الأمر الذي جعلها تتفوق عليها في كثير من المجالات. ولعل نظرة إلى الجدول رقم (١٢) توضح مدى هذه المنافسة وقدرة هذه المنشـآت الأخرى على التفوق في خلال المرحلة التي إخترناها لهذه الدراسة.

ويتضح من الجدول المذكور ما يأتي :

أولاً : أنه على الرغم من أن الإحصائيات التعاونية تثبت الزيادة المطردة في العضوية ، خاصة في خلال الخمسة وعشرين عاماً الأخيرة إلا أن نصيب متاجر التجزئة في التوزيع قد زاد زيادة ضئيلة.

ثانياً : أن المتاجر الأخرى التي تعمل في سوق التوزيع وخاصة متاجر السلسلة والفروع قد زاد نشاطها نشاطاً كبيراً في كثير من السلع.

ثالثاً : أن الجمعيات التعاونية للتجزئة قد فشلت فشلاً ملحوظاً في زيادة نسبة التوزيع في السلع المختلفة في سوق الإستهلاك وذلك فيما عدا اللبن. كما وأن هذا الفشل يشمل السلع الغذائية وغير الغذائية، بل أن تقدم المنشـآت المنافسة في السلع غير الغذائية يبدو واضحاً وكبيراً.

رابعاً: أن هناك تفاوتاً كبيراً فيما يتعلق بمدى إجمالي نشاط المعاملات بين المتاجر بصفة عامة ، هذا مع ملاحظة أن الإحصائيات تثبت أن **المجتمع البريطاني يشتري ما يقرب من ٣٥٪ من مشترياته من اللبن من متاجر التجزئة التعاونية. كما وتثبت الإحصائيات أيضاً أن المجتمع يشتري من متاجر التجزئة التعاونية ١٥٪ من سلع البقالة والخبز ، ١٠٪ من اللحم وما يقرب من ٦١٪ من الأقمشة والأحذية.**

جدول رقم (١٢)

يوضح تطور توزيع جمعيات التجزئة مقارناً بمتاجر التوزيع الأخرى(*)

المنشآت	النسبة المئوية للتوزيع		
	١٩٣٥	١٩٥٠	١٩٥٥
	الغذاء والأدوات المنزلية		
متاجر التجزئة التعاونية	١٣ر٩	١٥ر١	١٤ر٥
متاجر السلسلة والفروع	١٤ر٥	١٦ر٥	١٧ر٠
المتاجر الأخرى	٧١ر٦	٦٨ر٤	٦٨ر٥
	ملابس النساء والأطفال		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦ر٠	٥ر٤
متاجر السلسلة والفروع	١٠ر٥	٢١ر٥	٢٦ر٥
المتاجر الأخرى	٨٣ر٨	٧٢ر٥	٦٨ر١
	ملابس الرجال والأولاد		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٧	٦ر٩	٦ر٤
متاجر السلسلة والفروع	٢١ر٠	٢٩ر٠	٣١ر٥
المتاجر الأخرى	٧٣ر٣	٦٤ر١	٦٢ر١
	الأحذيـــة		
متاجر التجزئة التعاونية	٩ر٣	٩ر٠	٧ر٨
متاجر السلسلة والفروع	٤١ر٠	٤٧ر٠	٥٠ر٥
المتاجر الأخرى	٤٩ر٧	٤٤ر٠	٤١ر٧
	إجمالي الأقمشة والأحذية		
متاجر التجزئة التعاونية	٦ر٣	٦ر٨	٦ر١
متاجر السلسلة والفروع	١٦ر٥	٢٧ر٠	٣٢ر٠
المتاجر الأخرى	٧٧ر٢	٦٦ر٢	٦١ر٩
	الأثاث وأدوات المنزل الدائمة		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٢	٧ر٧	٧ر٦
متاجر السلسلة والفروع	١٤ر٠	٢٠ر٠	٢١ر٥
المتاجر الأخرى	٨٠ر٨	٧٢ر٣	٧٠ر٩
	السلع الكمالية		
متاجر التجزئة التعاونية	٥ر٤	٨ر٣	٨ر٣
متاجر السلسلة والفروع	٣٠ر٠	٣٧ر٠	٣٨ر٥
المتاجر الأخرى	٦٤ر٦	٥٤ر٧	٥٣ر٢

* Co-operative Independent Report, Co-operative Union Ltd. 1958, P. 7.

وقد أكدت الأرقام القياسية التي نشرها مجلس التجارة البريطاني تَخَلُّف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتـاجر ، إذ أوضـح هذا المجلس أن هناك زيادة الإنفاق الإستهلاكي على السلع الغذائية في نهاية عـام ١٩٦١ تبلـغ ما يقرب من ١٣٥ مليون جنيه إنجليزي عن العام السابق وهو عام ١٩٦٠ كما أوضح أن نصيب المتاجر المختلفة من هذه الزيادة كان كما يلي(*) :

المتاجر المستقلة	٣ ٪
متاجر السلسلة والفروع	٨ ٪
متاجر التجزئة التعاونية	١ ٪
جميع متاجر الأغذية	٤ ٪

كما وأن الأرقام التي نشرها مجلس التجارة البريطاني عن فترة أطـول توضح تزايد إتجاه الشعب البريطاني في الإنفاق الإستهلاكي على الأغذية وأن نصيب المتاجر المختلفة في الزيادة كما يلي :

جدول رقم (١٣)
يوضح تزايد الإنفاق الإستهلاكي ونصيب المتاجر المختلفة من هذه الزيادة

نوع المتجر	الزيادة من ١٩٥٧ إلى ١٩٦١
المتاجر المستقلة	٩٪
متاجر السلسلة والفروع	٢٣٪
المتاجر التعاونية	٥٪
جميع المتاجر	١٣٪

ولعل هذه الأرقام التي نشرها مجلس التجارة البريطـاني تُبرز بوضـوح تخلف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها من المتـاجر فـي مجـالات التوزيـع التي تتعلق بالسلع الغذائية ، وأن متاجر السلسلة والفروع قد تفوقت تفوقاً كبيراً على غيرها من المتاجر في ميدان المنافسة ، **ويرجع هذا إلـى التحـول الكبـير فـي متـاجر السلسـلة والفروع وقدرتهـا علـى تطويـر سياسـتها التسـويقية وأساليبها التجارية وأخذها بأسلوب متاجر خدمة النفـس** ذلك الأسـلوب الـذي

* 93rd Annual Co-operative Congress Blackpool 1962. Report to the Central Executive, P. 38.

طفر برقم مبيعاتها طفرة هائلة. وتورد بعض الإحصائيات أرقاماً توضح أنه يوجد في بريطانيا ما يزيد على ٦٠٠ من متاجر خدمة النفس ، وأن العدد آخذ في التزايد ، وأنه ليس لمتاجر التجزئة التعاونية من بين هذه الأعداد الكبيرة سوى ٢٠٠ متجر تدار على أسلوب خدمة النفس ، الأمر الذي يلقي ضوءاً على أن متاجر السلسلة والفروع قد تقدمت تقدماً كبيراً في هذا المضمار.

ومن أجل مقابلة هذه المنافسة الشديدة من متاجر السلسلة والفروع تجرى الآن بحوث ودراسات داخل الحركة التعاونية تستهدف غرضين :

أولهما : ضرورة إقامة متاجر تجزئة تعاونية جديدة تدار على أسلوب متاجر خدمة النفس ، على أن يكون ذلك في أسرع وقت ممكن ، وأن تختار مواقع هذه المتاجر وفقاً للأصول العلمية للإدارة.

ثانيهما : أن يتم تشغيل هذه المتاجر التعاونية الجديدة والتي تعمل على تطبيق أسلوب خدمة النفس وفقاً للقواعد التي تمكنها من المنافسة ومنها إستخدام سلاح الأسعار لإمكان تنشيط المبيعات ، وتقليل النفقات الإدارية بالنسبة لكل جنيه من المبيعات ، وتحقيق هامش منخفض للربح لا يتجاوز ١٤٪ أو ١٢٪.

والأمل معقود على الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة الإنجليزية في أن تساهم مساهمة فعالة بوضع إمكانياتها المادية وخبراتها الفنية في سبيل تيسير إقامة مزيد من متاجر خدمة النفس التعاونية.

وينبغي أن نذكر قبل ختام هذا البحث الذي يوضح مركز جمعيات التجزئة من المنافسة في سوق الإستهلاك ، أن هناك جمعية رائدة إستطاعت أن تساير التطور العلمي وتقف على أقدامها راسخة في مجال المنافسة ، وأدخلت إلى سوق الإستهلاك لأول مرة في المجتمع البريطاني أسلوب متاجر خدمة النفس وأخذت تحول محلاتها وفروعها على مر الزمن على هذا الأسلوب ، محددة كل ما يتعلق بهذه المحلات سواء من حيث التأثيث أو

التنسيق أو عرض مجموعات متنوعة من السلع المختلفة بحيث يرضي مختلف الأذواق والقدرات الشرائية ، وأن الأرقام الأخيرة المنشورة عام ١٩٦٣ تعتبر مشجعة للغاية إذ تدل هذه الإحصائيات على ما يلي :

تمتلك جمعية لندن الآن(*) ٣٠٤ محل من محلات البقالة ، من بين هذه المحلات تمكنت الجمعية من إنشاء ١٢٠ محل على أسلوب متاجر خدمة النفس ، و ٢٤ محل عبارة عن صالات أطعمة يحصل منها المواطنون على إحتياجاتهم بأسلوب خدمة لنفس ، و ١١٤ فرعاً للفاكهة والخضروات الطازجة و ٣٦ متجراً من متاجر الأقسام الرئيسية ، هذا بالإضافة إلى أن **جمعية لندن التعاونية تدير الآن مجموعة المحلات لبيع المواد الكيماوية تحتل المركز الثالث بالنسبة لسوق توزيع هذه المنتجات في أنحاء المملكة المتحدة بأسرها.**

كما وينبغي أن نشير أيضاً إلى أن هذه الجمعية إستطاعت **أن تحوز على ثقة المواطنين فيما يتعلق بسوق توزيع اللبن نظراً لجودة إنتاجها الذي يراعى فيه أقصى درجات الكفاية فيما يتعلق بإتباع القواعد الصحية وجودة النوع وأن لديها آلات أوتوماتيكية لغسل الزجاجات الفارغة وملئها تتمكن كل آلة من إخراج ما يزيد عن ١٨٠٠٠ زجاجة في كل ساعة ، وأن هذا الإنتاج الضخم الذي يستمر العمل فيه ليلاً ونهاراً يجد طريقة إلى الأسواق والمنازل بأعلى قدر من الدقة والكفاية وأن سوق توزيع اللبن يستوعب كل الإنتاج.**

* London Co-operative Society Limited A step Ahead 1963 - P. 8.

الفصل الثاني عشر
جمعيات القمة في
البنيان التعاوني البريطاني

جمعيتي الجملــة :

أوضحنا من قبل أن من أهم الأسباب التي ساعدت على إنتشار الحركة التعاونية الإستهلاكية في المملكة المتحدة ، تأسيس الجمعية التعاونية الإنجليزية للإتجار بالجملة عام ١٨٦٣ وهذه الجمعية يرمز لها بالحروف C.W.S إختصاراً لإسمها Co-operative Wholesale Society وكذلك الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة الاسكتلندية التي أنشئت في عام ١٨٦٨ ويرمز لها بالحروف S.C.W.S إختصاراً لإسمها Scottish Cooperative Wholesale Society. وقد إتسع نشاط هاتين الجمعيتين ونسقتا من نشاطهما بعد إنشائهما جمعية الجملة الإنجليزية الأسكتلندية المشتركة والتي يطلق عليها E & S Joint Co-operative Wholesale Society وأصبحتا تمتلكان كثيراً من المصانع التي تنتج ما يحتاج إليه أعضاء الحركة التعاونية مثل مصانع الأحذية والأقمشة ، وتفصيل الملابس والكاكاو والشيكولاته والصابون والأثاث وطحن الغلال والطباعة ، وإشتركتا سوياً في شراء مزارع شاسعة للشاي في سيلان وجنوب الهند وغيرهما.

ويكفي أن نعرف أن خمس الشاي المستهلك في بريطانيا أعدته الحركة التعاونية هناك. كما وصار لهما مستودعات بأمريكا وفرنسا والدنمارك وألمانيا وكندا وأسبانيا ، وتمتلكان أسطولاً تجارياً كبيراً ينقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كما يقوم بتصدير المنتجات التعاونية إلى كثير من الهيئات التعاونية في البلدان الأخرى.

وقد تَمَكَّنَتْ إتحادات الجملة في بريطانيا من طرق آفاق جديدة في مجالات الإنتاج الدولي إذْ دخلتا في عام ١٩٤٨ شريكاً مع جمعية الإتجار بالجملة في السويد لإنتاج المصابيح الكهربائية التي تعرف بإسم " لوما " ، وقد كان لهذا التعاون أثر كبير في مقاومة الإتحادات الرأسمالية وجشعها وخاصة ضد الإتحاد الدولي لصناعة المصابيح الكهربائية **فقد إنخفض سعر المصباح الكهربائي عقب الإنتاج من سبعة قروش للمصباح الواحد إلى أربعة قروش مُقدَّرةً بالعملة المصرية .**

كما طرقت إتحادات الجملة التعاونية في بريطانيا آفاق أخرى في مضمار التعاون الدولي ، فإلى ما قبل الحرب العالمية الأولى كانت مستودعاتها بنيويورك بأمريكا تشتري مختلف أنواع السلع للهيئات التعاونية في الدول السكندنافية ، كما قامت بتمويل عملية إستيراد الحبوب من روسيا فيما بين عامي ١٩٢٤ ، ١٩٣٥ ،وكان لها تعامل مباشر بين كثير من الهيئات التعاونية فقامت مثلاً بشراء الزبد من الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة في أستونيا ، ومن الجمعية التعاونية المركزية للتسويق بهولندا ، ومن الجمعيات التعاونية المتحدة للألبان بالسويد.

كما قامت بعملية تمويل إستيراد القمح من أستراليا لتسع سنوات متتالية فيما بين عام ١٩٢٤ وعام ١٩٣٢ وذلك عن طريق تقديم قروض بلغ مجموعها ١٨ مليون جنيه إنجليزي إلى إتحاد القمح بغرب أستراليا فمكنه من بيع ١٣٦ مليون بوشل من القمح.

وحتى نلقي ضوءاً على نشاط جمعيتي الجملة البريطانيتين في مجالات الإنتاج نورد فيما يلي جدولاً يوضح أنواع السلع التي تنتجها وعدد المصانع وقيمة الإنتاج وعدد العاملين في هذه المصانع في عام ١٩٤٠ (أنظر جدول ١٤).

وقبل عرض هذا الجدول نوجه النظر إلى أن " **سير ويليام ريتشاردسون** " يذكر في كتابه (**جمعية الجملة بين الحرب والسلام فيما بين أعوام ١٩٣٨ - ١٩٧٦**) أن جمعية الجملة إستطاعت أن تحقق معاملات مع مصادر الشراء في معظم دول العالم ، وأنه في عام ١٩٣٩ **وهو العام الذي وقعت فيه الحرب العالمية الثانية** كانت جمعية الجملة تستورد مواداً من ٥٩ دولة بلغت قيمتها ٣٠٧ر٢١٠ر٣٧ مليون جنيه[*] إنجليزي.

* The CWS IN WAR AND PEACE By Sir William Richardson, Manchester, 1977.

جدول رقم (١٤)
يوضح إنتاج جمعيتي الجملة في عام ١٩٤٠ (*)

أنواع السلع	عدد المصانع	قيمة الإنتاج (ج ك)	عدد العمال
لحم الخنزير	٥	١ر٧١٩ر٢٥٥	٣٤٦
الأحذية	١١	٢ر٧٤٠ر٩٦٠	٥١٤٦
الهندسة والبناء	١٤	٢ر٥٧٩ر٨٧٨	٣٧٩١
الزبد	٣	١ر٩٢١ر٨٠٦	١٠٧
الأقمشة	٢٠	٢ر٣٥١ر٦٢١	٦٥٢٨
سلع معبأة	٥	٢ر٦٥٠ر١٨٦	١٨١٠
الدقيق	١٢	٩ر٤٨١ر١١٥	٢٠٧١
مارجرين	٢	٢ر٢٣٩ر٤٣٨	١٠٣٦
منتجات الألبان	٢٢	٤ر٧٠٣ر٤٠٤	١١٤٩
المربى وأنواع المخلل	١١	٣ر٢٥١ر٦٩٦	٢٩٦٣
الطباعة	٨	١ر٧٠٦ر٧٦٩	٣٣٦٦
علف الماشية	٨	١ر٧٧٤ر٨٩٥	٥٦٢
الصابون والشمع	٤	٣ر٠٦٦ر٩٠٤	١٩٦٠
الطباق	٢	٣ر٥١٤ر٦٠٣	١٠١٢

ويهمنا أن نشير إلى أن جمعيتي الجملة البريطانيتين تطرقان مجالات الإنتاج التي تكون في خدمة الإستهلاك بصفة عامة وأن هذه المجالات تتسع شيئاً فشيئاً ، وتطرق آفاقاً جديدة وفقاً لإحتياجات الإستهلاك.

وفيما يلي نورد بعض الأرقام المقارنة لمعرفة مدى تطور جمعيتيالجملة في بريطانيا ، وأعداد القوى العاملة وأجورهم (أنظر جدول رقم ١٥).

* The Co-operative Movement in Britain E. Topham and J.A. Hough Longmane 1945, P.33.

جدول رقم (١٥)(*)

يوضح تطور إنتاج وخدمات جمعيتي الإتجار بالجملة الإنجليزية بين عامي ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	جملة قيمة الإنتاج	إجمالي القوى العاملة وقيمة أجورهم		أعداد القوى العاملة وأجورهم في الإنتاج والخدمات وأقسام التوزيع			
				العاملون في الإنتاج والخدمات وأجورهم		العاملون في أقسام التوزيع وأجورهم	
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	١٣٥ر٧٦٠ر٧٧٦	٥٢٠ر٨٧	٢١ر١٧٤ر٤٤٢	٤٢ر١٣٥	١٧ر١٢٩ر١٨٧	٩ر٩٥٢	٤ر٠١٧ر٨٥٥
١٩٥٦	١٣٩ر٣٧٤ر٠٧٦	٥٢ر٠٠٧	٢٢ر٦٩٣ر٨٨٠	٤١ر٨٧٣	١٨ر٢٦٠ر٢٨٠	١٠ر٢٣٤	٤ر٤٣٣ر٦٠٠
١٩٥٧	١٤٤ر٨٤٢ر٤١٩	٥٢ر٣٦٦	٢٤ر٠٦٠ر١٥١	٤١ر٩١٦	١٩ر٢٣٣ر٩٩٣	١٠ر٤٥٠	٤ر٨٢٦ر١٥٨
١٩٥٨	١٤٣ر٧١٨ر٠٢٩	٥١ر٥٨١	٢٤ر٥٧٥ر٨٩٤	٤٠ر٨٧٣	١٩ر٤٣٨ر٦٨٣	١٠ر٧٠٨	٥ر١٣٧ر٢١١
١٩٥٩	١٤٦ر٠٦٠ر٢٦٩	٥ر٢٦٧	٢٥ر٠٦٧ر١٧٦	٣٩ر٤٢٠	١٩ر٧٣٨ر٩٣٣	١٠ر٨٤٨	٥ر٣٢٩ر٥٥٣

* Co-operative Statistics For 1959, P. 19.

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة إنتاج جمعيتي الجملة الإنجليزية يتزايد سنة بعد أخرى ، فقد كان يبلغ في عام ١٩٥٥ مبلغاً وقدره ٧٧٦ر٧٦٠ر١٣٠ جنيه إنجليزي ، وأصبح في عام ١٩٥٩ يبلغ ٢٦٩ر٦٦٠ر١٤ جنيهاً إنجليزياً أي بزيادة قدرها ٤٩٣ر٢٩٩ر١٠ جنيه إنجليزي هذا مع ملاحظة أنه يدخل في نطاق قيمة الإنتاج قيمة إنتاج المنشآت الإنتاجية التي تسيطر عليها الجمعية والتي بلغ إنتاجها في عام ١٩٥٩ مبلغاً وقدره ٨٤٨ر٩١١ر٢٠ جنيه إنجليزي.

كما يتضح أيضاً من الجدول السابق أنه على الرغم من تناقص عدد القوى العاملة في الجمعية ، فقد كان عددهم في عام ١٩٥٥ يبلغ ٨٧٠ر٥٢ شخصاً أصبح في عام ١٩٥٩ عددهم ٢٦٨ر٥٠ شخصاً ، إلا أن قيمة أجورهم قد أخذت في الإرتفاع إذ بينما كانت قيمة أجور القوى العاملة في عام ١٩٥٥ تبلغ ٤٤٢ر١٧٤ر٢١ جنيه إنجليزي نراها اصبحت في ١٩٥٩ تبلغ ٤٨٦ر٠٦٨ر٢٥ جنيه إنجليزي **وهذا يدل دلالة واضحة على أن الحركة التعاونية عَدَّلتْ من شروط الإستخدام بما يتناسب مع المنشآت المنافسة التي تحاول جاهدة أن تجذب إليها ذوي الكفايات من الفنيين والإداريين وأنها حتى تقوى على هذه المنافسة كان عليها أن ترفع من أجور القوى العاملة ليستشعروا الرضا في بقائهم ويربطوا مستقبلهم بها.**

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن قيمة إنتاج جمعية الجملة الاسكتلندية قد تناقص على العكس من جمعية الإتجار بالجملة الإنجليزية ، فقد كان إنتاج جمعية الجملة الاسكتلندية في عام ١٩٥٥ يبلغ ٣٤٥ر٦٣٠ر٢٦ جنيه إنجليزي أصبح في عام ١٩٥٩ يبلغ ٤٦٧ر٥٤٠ر٢٣ جنيه إنجليزي أي بنقص في الإنتاج يبلغ قدره ٨٧٨ر٠٩٩ر٣ جنيه إنجليزي. **الأمر الذي يوضح أن المنشآت الإنتاجية المنافسة إستطاعت أن تتفوق في بعض مجالات الإنتاج التي تطرقها جمعية الجملة الاسكتلندية** مما دعى هذه الجمعية لأن تراجع سياستها الإنتاجية في محاولة لإستعادة مركزها في سوق الإنتاج بوجه عام والإنتاج التعاوني بوجه خاص.

وهناك ظاهرة أخرى ملحوظة وهي تناقص عدد أفراد القوى العاملة في الجمعية ، فقد كان عددهم في عام ١٩٥٥ يبلغ ٨٢٨ر١٣ عضواً ، أصبح في

عام ١٩٥٦ عددهم ١٣ر٣٤٢ عضواً ، أي بنقص قدره ٤٨٦ شخصاً، إلا أنه يبدو أيضاً أن الجمعية عَدّلتْ من شروط الإستخدام بصفة عامة ، وعملت على رفع الأجور إذ أنه رغم تناقص عدد أفراد القوى العاملة فإن الأجور زادت من ٥ر٢٦٥ر٥٨٥ جنيه إنجليزي في عام ١٩٥٥ إلى ٦ر٢٦٦ر٧٣١ جنيه إنجليزي أي بزيادة قدرها ١٤٦ر٩٠١ جنيه إنجليزي.

وقد أوضحنا من قبل أن **جمعية الجملة الإنجليزية الاسكتلندية المشتركة قامت بجهود محمودة في مجال الإنتاج ، وأنها ساعدت كثيراً في توفير السلع الجيدة للمستهلكين بصفة عامة ، وجمعيات التجزئة بصفة خاصة.**

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح تطور خدمات هذه الجمعية فيما بين عامي ١٩٥٥ ، ١٩٥٩ (أنظر جدول رقم ١٦).

أما فيما يتعلق بالجدول رقم (١٧) فقد أوضحنا فيه عدد القوى العاملة وأجورهم ، وهذه الأرقام تشمل أولئك الذين يعملون فيما وراء البحار وبينهم عدد كبير من النساء والأطفال الذين تلجأ الجمعية إلى تشغيلهم نظراً لضآلة أجورهم بالنسبة لغيرهم من أفراد القوى العاملة ، **كما لا تشمل هذه الأرقام على الميزات العينية التي يحصل عليها أفراد القوى العاملة فيما وراء البحار كالسكن المجاني والرعاية الطبية إلى غير ذلك من الخدمات التي تمنحها الجمعية لموظفيها الذين يعملون في خدمتها فيما وراء البحار.**

والآن وقد إستعرضنا النشاط الإقتصادي لجمعيات التجزئة وجمعيات الجملة في بريطانيا نرجو الرجوع إلى الشكل الذي يوضح الهيكل التجاري للحركة التعاونية في المملكة المتحدة ، والذي يتضح منه أن جمعيات التجزئة المحلية والتي يرمز لها بالحرف (ز) تستطيع أن تشترك في جمعيات الجملة ، كما تستطيع أيضاً **عدة جمعيات محلية للتجزئة أن تشترك فيما بينها لتُكَوِّن جمعية إتحادية تخدم أغراضها ، وتستطيع هذه الجمعية في نفس الوقت أن تكون عضواً في إحدى جمعيات الجملة الإنجليزية الاسكتلندية كما وتستطيع جمعيات التجزئة أيضاً أن تشترك سوياً في تكوين جمعيات إنتاجية تخدم أغراضها.**

جدول رقم (١٦)

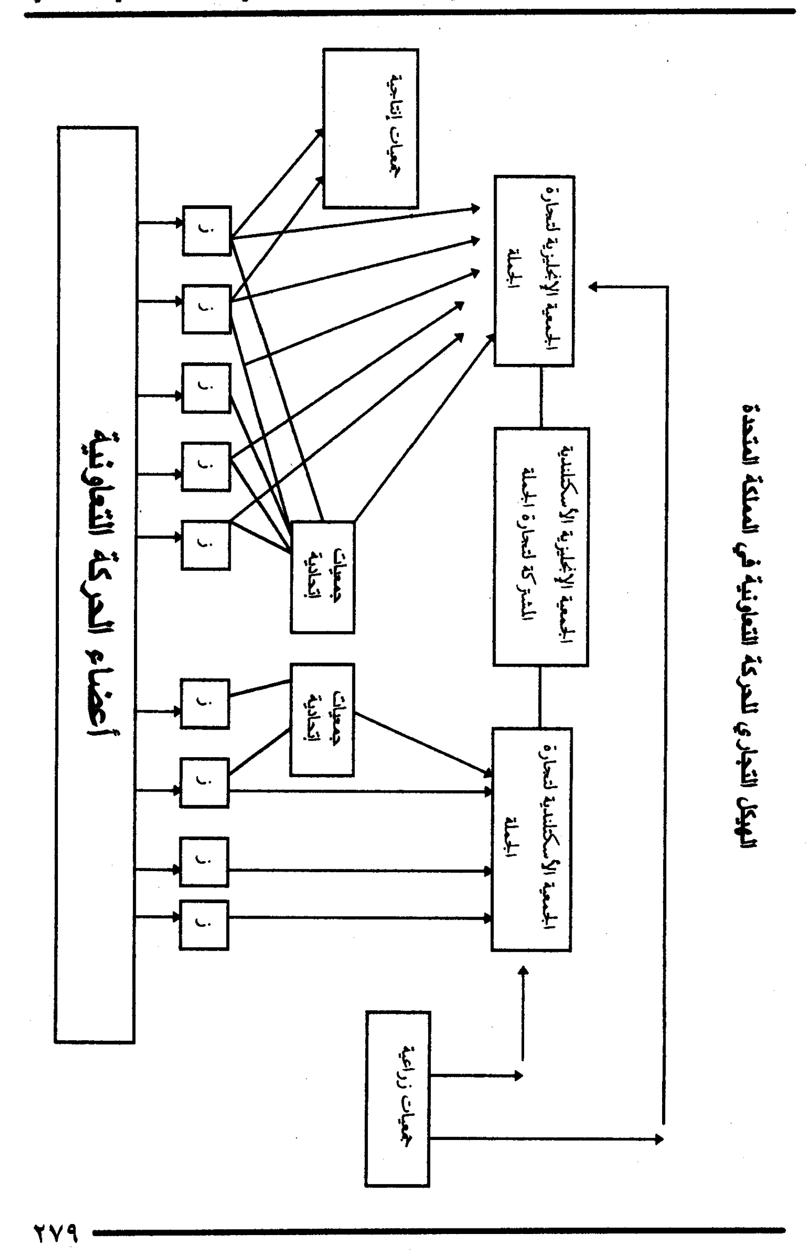
يوضح تطور خدمات جمعية الإتجار بالجملة الأسكتلندية فيما بين عامي ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	إجمالي قيمة الإنتاج	إجمالي عدد القوى العاملة وإجمالي قيمة أجورهم		أعداد القوى العاملة وأجورها في الإنتاج والخدمات والتوزيع			
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	٢٦ر٦٣٠ر٣٤٥	١٣ر٨٧٨	٥ر٢٦٥ر٥٨٥	١١ر٠٧٦	٤ر٣٨٣ر١٠٩	٢ر٧٥٢	٨٨٢ر٤٧٦
١٩٥٦	٢٧ر٠٨٥ر٦٩٠	١٣ر٧٤٢	٥ر٦٧٨ر٨٦٦	١٠ر٩٦٦	٤ر٧١١ر١٩٦	٢ر٧٨٦	٩١٧ر٦٧٠
١٩٥٧	٢٥ر٢٤٧ر٠٨٥	١٣ر٥٧٣	٥ر٩٠٨ر٦٠٣	١٠ر٨١٧	٤ر٨٧٢ر٥٩٢	٢ر٧٥٦	١ر٠٣٦ر٠١٠
١٩٥٨	٢٥ر٤٤٨ر٢٤٩	١٣ر٤٥٧	٦ر٢٥١ر٦٣٩	١٠ر٦٧٦	٥ر١٢٩ر٦٥٥	٢ر٧٧٧	١ر١٢١ر٩٨٤
١٩٥٩	٢٣ر٥٤٠ر٤٦٧	١٣ر٣٤٢	٦ر٢٦٦ر٧٣١	١٠ر٥٤٣	٥ر١٣١ر١٦٥	٢ر٧٧٩	١ر١٣٥ر٥٦٦

جدول رقم (١٧)

يوضح تطور خدمات جمعية الإتجار بالجملة الإنجليزيةالأسكتلندية المشتركة فيما بين عامي ١٩٥٥ ، ١٩٥٩

السنة	قيمة الإنتاج	الإجمالي		القوى العاملة وأجورها في كل من " الإنتاج والخدمات " و أقسام التوزيع			
		عدد القوى العاملة	قيمة أجورها	عدد القوى العاملة	قيمة أجورها	عدد القوى العاملة	قيمة أجورها
	ج ك		ج ك		ج ك		ج ك
١٩٥٥	٢٦ر٢٣٨ر٠٤٩	١٧ر٢٦٣	١ر٢٤٥ر٨٦٣	١٧ر٢٦٣	١ر٢٥٤ر٨٦٣	-	-
١٩٥٦	٢٦ر٩٤٧ر٠٣٧	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	١٨ر١٩٩	١ر٣٥٤ر٤٢١	-	-
١٩٥٧	٢٨ر٠٦٦ر٥٥٨	١٨ر٤٠٩	١ر٣٩٨ر٤٧٩	١٨ر٤٠٩	٥ر٣٩٨ر٤٧٩	-	-
١٩٥٨	٢٧ر١٤٩ر٩٩٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٣٣ر٨٦٦	١٧ر٦٠٨	١ر٥٢٣ر٨٦٦	-	-
١٩٥٩	٢٥ر٥٠٨ر١٦٠	١٧ر٠٨٢	١ر٤٤٩ر٤٢١	١٧ر٠٨٢	١ر٤٤٩ر٤٢١	-	-



الهيكل التجاري للحركة التعاونية في المملكة المتحدة

وإتماماً للفائدة نورد جدولاً عاماً يوضح نشاط مختلف أنواع الجمعيات في عام ١٩٥٩ مقارناً بعام ١٩٥٨ ، رجاء النظر إلى الجدول رقم (١٨).

جدول رقم (١٨)
يوضح نشاط مختلف أنواع الجمعيات في عام ١٩٥٩ مقارناً بعام ١٩٥٨[*]

انواع الجمعيات	١٩٥٨	١٩٥٩	الزيادة أو النقصان
جمعيات التجزئة :			
عددها	٩١٨	٨٨٩	٢٩-
عدد أعضائها	١٢٥٩٤١٨٦	١٢٧٩١٥٦٧	١٩٧٣٨١+
جملة خدماتها (ج ك)	٩٩٧٧٧٩٣١٩	١٠٢١٨٣٠٨١٤	٢٤٠٥١٤٩٥
رأس مال الأسهم (ج ك)	٢٥١٣٥٤٥٠٦	٢٥٢٤٠١٥٩٦	١٠٤٧٠٩٠
الإحتياطات وأرصدة أخرى	٣٧٦١٣٨٣٩	٣٧١٨٨٣٤٤	٤٢٥٤٩٥-
القروض	٤٢١٤٧٣٨٢	٣٩٦٥٨٣٤٣	٢٤٦٢٠٣٩-
القوى العاملة	٢٩٢٥٦٢	٢٨٨٢٦٢	٤٣٠٠
الأجور	١٢٥٩١٤٥٦٣	١٢٨١٢١٦٥٢	٢٢٠٧٠٨٩
الأرباح الصافية	٥٩٥٣١٨٤٨	٦٠١٣٩٩٠٨	٦١٨٠٦٠
جمعية الجملة الإنجليزية :			
جملة خدماتها (ج ك)	٤٦٣٢٧٤٦٠٣	٤٦٧٨٦٧٨٠٧	٤٥٩٣٢٠٤
إنتاجها الخاص	١٤٣٧١٨٠٢٩	١٤٦٠٦٠٢٦٩	٢٤٠٣٤٢٢٤٠
جمعية الجملة الاسكتلندية :			
جملة خدماتها[**]	٨٩٩٣٩٥٦٢	٧٧٧٩٨٥٧٢	٢١٤٠٩٩٠-
إنتاجها الخاص	٢٥٤٤٨٢٤٩	٢٣٥٤٠٤٦٧	١٩٠٧٧٨٢-
الجمعية المتحدة :			
عددها	٨٧	٨٥	٢-
معاملاتها (ج)	٣٢٧٣٨٨٠٧	٣٢١٨٩٠٠١	٥٤٩٨٠٦-
جمعيات إنتاجية :			
عددها	٤١	٤٠	١-
معاملاتها			
جميع أنواع الجمعيات :			
عدد أفراد القوى العاملة	٣٩٥٦٥٧	٣٨٩٥١٩	٦١٣٨-
الأجور (ج ك)	١٧٠٥١٦٥٦٥	١٦٥١٤٢١٦٥	٢٦٢٥٦٠٠

[*] Co-operative Statistice For 1959 Co-operative Union LTED.

[**] هذه الأرقام تمثل ثلاثة وخمسون أسبوعاً فقط.

ويتضح منه أن الأرباح الصافية لجمعيات التجزئة بلغت في عام ١٩٥٩ مبلغاً وقدره ٩٠٨ر١٤٩ر٦٠ جنيه إنجليزي بينما كانت في العام السابق وهو عام ١٩٥٨ تبلغ ٨٤٨ر٥٣١ر٥٩ جنيه إنجليزي أي بزيادة قدرها ٠٦٠ر٦١٨ جنيه إنجليزي.

كما ويتضح أيضاً أن إنتاج جمعيات الجملة الخاص سواء في ذلك جمعية الإتجار بالجملة الإنجليزية ، أو جمعية الإتجار بالجملة الأسكتلندية يكاد يبلغ ثلث خدماتها ، إذ أن إنتاج جمعية الجملة الإنجليزية يبلغ ٢٦٩ر٠٦٠ر١٤٦ جنيه إنجليزي من مجموع خدماتها البالغ قدره ٨٠٧ر٨٦٧ر٤٦٧ جنيه إنجليزي في عام ١٩٥٩. كما وأن إنتاج جمعية الجملة الاسكتلندية الخاص يبلغ ٤٦٧ر٠٤٠ر٢٣ جنيه إنجليزي وأن عدد أفراد القوى العاملة في جميع أنواع الجمعيات بلغ في عام ١٩٥٩ : ٥١٩ر٢٨٩ر٣ شخصاً يتقاضون أجوراً قدرها ١٦٥ر١٤٢ر١٦٥ جنيه إنجليزي.

التأمين التعاوني :

ومن أنواع النشاط الذي طرقته جمعيتا الجملة البريطانيتين النشاط التأميني ، فقد فكرتا في أن الجمعيات التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى مثل هذا النوع من النشاط ، لذلك أقامتاه وأدارتاه على أسس تجارية. ففي عام ١٨٦٧ أنشئت شركة التأمين البريطانية ، ثم تحولت في عام ١٨٩٩ إلى جمعية تعاونية للتأمين Cooperative Insurance Society وفي عام ١٩١٣ ضمت جمعية الجملة الإنجليزية وجمعية الجملة الاسكتلندية جمعية التأمين إليها بقصد خدمة النشاط التعاوني ، إذ أنها تهدف إلى تمكين الأعضاء من الحصول على خدمة التأمين بأقل التكاليف الممكنة. **وقد إستطاعت هذه الجمعية أن تقوم بكل أنواع التأمين على الأخطار البحرية** على أن هذا النوع من النشاط الذي يتكون برأس مال جماعي ، ويحقق فائضاً ، كما ويلتزم بدفع التعويض المشترط بكامله يناسب تماماً التنظيمات التعاونية فقد قدم لها خدمات جليلة ومكّنها من الحصول على الخدمات التأمينية بأقل تكلفة ممكنة.

ونورد فيما يلي جدولاً رقم (١٩) يوضح نشاط جمعية التـأمين التعاونيـة في عام ١٩٤٤.

جدول رقم (١٩)

نوع التأمين	الأقساط	الطلبات (Glaims)		رصيد التأمين
		العدد	المبلغ (ج ك)	(ج ك)
التأمين على الحياة	٢ر٢٧٠ر٩٣٥	١٢ر٨٩٤	١ر٢٦٢ر٢٣٩	
التأمين الجماعي	٦٧١ر٤٤٥	٦٤ر٩١٣	٦١٩ر١١٩	٥٢ر٠٦٦ر٨٤٨
التأمين الصناعي	٨ر٦٦٤ر٧٣٦	٣٩٥ر٥١٥	٣ر١٤١ر١٩٥	
التأمين ضد الحريق	٥١٩ر٨٩٥	٣٠ر٥٧٦	١٩٢ر٨٧١	٥٩٧ر٢٠٧
التأمين ضد الحوادث	٧٧٧ر٧٠٤	١٨ر٣٦٢	٣٥٣ر١٨٢	٨١٠ر٥٨٠
التأمين على مسئوليات الموظفين	٢٤٦ر٢٠٣	٨ر٩٥٦	٢١١ر٦٢١	٤٠١ر١٤١

وينبغي أن نفهم أن هناك صلـة وثيقـة بيـن جمعيـة التـأمين والمواطنـون الذين يُكَوّنونها ، إذ أنه بالإضافة إلى أنواع التـأمين التـي تقـوم بـه ، كالتـأمين على الحياة وضـد الحريـق والإصابـات والسـرقات إلـى غيـر ذلـك مـن أنـواع التأمين ، **فإنها تقوم أيضاً بنوع من التأمين على الجمعيـة التعاونيـة للتجزئـة كشخصية مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء وما يقومون به من معاملات ، وعلى ذلك يجد أعضاءها أنفسهم مؤمناً عليهم بمجرد إنضمامهم إلى الجمعية** ، هـذا بالإضافـة إلـى مـا يتمتعـون بـه مـن فوائـد التجـارة المتبادلـة Mutual trading ولعل قيمة مشروع كهذا غني عن التعريف.

ولعـل ممـا يؤكـد قيمـة مشـروع كهذا مـا ورد فـي التقريـر المقدم إلـى الحكومة البريطانية في نهاية عـام ١٩٤٢ ، والـذي عـرف فيمـا بعـد " بتقريـر بفردج " The Beveridge Report والذي يقول فيه أن هذه الجمعية تستخدم ما يقرب من ٣٦٠٠ وكيلا ، وأن كلاً منهم يتقاضى أجراً مناسباً يتضمن ٥٠٪ عن أقساط الأربعين أسبوعاً الأولى بالإضافـة إلـى مزايـا أخـرى إلـى العمـلاء المختارين بعناية ، وإلى الوسائل الممتازة المتبعة للترويج والدعاية. كمـا أنـه يمكن القول بصفة إجمالية **أن تقدمها يرجع إلى ثلاثة عوامل :**

أولاً : إثارتها لمشاعر التعاونيين وعواطفهم
Appeal to Co-operative Sentiment
ثانياً : أنها تضع شروطاً مناسبة للراغبين في التأمين لديها.
ثالثاً : حثها وكلاءها على بذل مزيد من الجهود عن طريق تشجيعهم وإيجاد حوافز قوية للعمل بإعطائها أجوراً ونسباً من الفوائد تدفعهم إلى دوام الإستمرار في العمل وتنمية ما يقومون به من أعمال.

والحركة التعاونية البريطانية بالإضافة إلى ما سبق تهتم إهتماماً كبيراً بجمعيتين تعاونيتين للتأمين الصحي تعملان في نطاق المشروع القومي للتأمين الصحي وهاتان الجمعيتين هما :

1) The Co-operative Wholesale Society Health Insurance Section ... and
2) The Scottish Co-operative Friendly Society.

والجمعية الأولى يندرج في عضويتها ما يزيد على ٦٠٠ر٠٠٠ عضو.
وفيما يلي نعرض الجدول رقم (٢٠) وهو يوضح تطور نشاط الجمعية التعاونية للتأمين.

جدول رقم (٢٠)

السنة	رأس المال ج.ك	إحتياطيات وأرصدة أخرى ج.ك	أقساط ج.ك
١٩٥٥	٥٢ر٥٠٠	١٥٩ر٠٣٠ر٥٠٧	٣٨ر١٠٨ر٣٦٩
١٩٥٦	٥٢ر٥٠٠	١٧٣ر٦٠٧ر٨٤٦	٤٠ر٦٦٤ر٢٢٤
١٩٥٧	٥٢ر٥٠٠	١٨٢ر٧٦٣ر٨٤٤	٤٢ر٢٩٢ر٩٢٠
١٩٥٨	٥٢ر٥٠٠	٢٠٥ر٥٥٨ر٥٣٢	٤٧ر٧٠٢ر٦٦١
١٩٥٩	٥٢ر٥٠٠	٢٢٦ر٣٨٦ر١٦٤	٥١ر٨٥٥ر٨٦٣

ومن الجدول السابق يتضح أنه **على الرغم من ثبات رأس مال الجمعية التعاونية للتأمين ، إلا أنها إستطاعت أن تحقق إحتياطيات ضخمة** ، هذا بالإضافة إلى أن أقساطها أخذت دائماً في التزايد إذ بينما كانت قيمة الأقساط في عام ١٩٥٥ تبلغ ٣٨ر١٠٨ر٣٦٩ جنيه إنجليزي تراها قد بلغت في عام ١٩٥٩ مبلغاً وقدره ٥١ر٨٥٥ر٨٦٣ جنيه إنجليزي والسبب في هذه الزيادة

المستمرة أن هذه الجمعية لا تستهدف الربح(*) فقط ، لذلك نجد أن الأقساط التي تحصل عليها أقل بكثير من الأقساط التي تحصلها شركات التأمين الرأسمالية ، **وقد أدى هذا إلى أن تعمل شركات التأمين المنافسة على خفض قيمة أقساطها.**

وبالإضافة إلى ما تقدم فقد أحتلت هذه الجمعية مركزاً ممتازاً في مجالات النشاط التأميني ، فهي تحتل المركز الثالث بالنسبة للمنشآت التأمينية المشتغلة بالتأمين على الحياة في الصناعة ، والمرتبة الخامسة في قائمة المنشآت التأمينية على إختلاف أشكالها وأنواعها.

* لمعرفة مزيد من خدمات **هذه الجمعية** ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع " **جمعية الجملة بين الحرب والسلام** " السابق ذكره وعلى وجه الخصوص صفحات ٧٢ ، ٣٢٠ ، ٢٦٩-٧٠.

الإتحاد التعاوني

سعت الحركة التعاونية في بريطانيا إلى إستكمال بنيانها التعاوني عن طريق إيجاد تنظيم أعلى يستطيع أن يُسهم في الدفاع عن مصالحها المشتركة والدعاية لقضيتها ، هذا التنظيم يُطلق عليه الإتحاد التعاوني The Co-operative Union ، **وهذا الإتحاد يتولى بصفة رئيسية نشر الدعوة للحركة التعاونية وإيجاد رأي عام في صالحها ، وتيسير جميع العقبات أمام الجمعيات والدفاع عن مصالحها بأسرها ، هذا بالإضافة إلى أن الجمعيات الناشئة لا تستطيع بإمكانياتها المحدودة أن تحصل على الخبرة الإستشارية ذات الكفاية العالية الأمر الذي يأخذ الإتحاد التعاوني على عاتقه مهمة تيسيره.** ومن الأمور التي يقوم بها الإتحاد أيضاً أن يقوم عن طريق أجهزته الفنية بالبحوث والدراسات العلمية التي تنير الطريق أمام الحركة التعاونية بأسرها ، ومن ذلك مثلاً القيام بالبحوث والدراسات التي تتعلق بمركز النشاط التعاوني بالنسبة للنشاط الإقتصادي الذي تقوم به المنشآت الإقتصادية المنافسة والتَّعَرُّف عرف على جوانب الضعف ، وإقتراح مختلف الحلول للتغلب عليها.

ومن أهم الأمور التي يهتم بها الإتحاد التعاوني البريطاني نشر التعليم التعاوني بحيث تتمكن الحركة التعاونية من إخراج جيل من الإداريين التعاونيين الذين يؤمنون بالتعاون وفلسفته وأهدافه وفي نفس الوقت يكونون على أعلى قدر من الكفاية والإدارة حتى يستطيعون أن يتولوا عبء الأمانة الملقاة على عاتقهم بإسم الحركة التعاونية. هذا بالإضافة إلى نشر الوعي بكل الطرق الممكنة بما في ذلك إصدار النشرات ، وإنشاء المكتبات ، والمعاونة في القيام بحملات الترويج التي تقوم بها مختلف أنواع الجمعيات التعاونية في أنحاء المملكة المتحدة بأسرها.

ويقول E. Topham and J.A. Hough(*) ، في كتابهما (الحركة التعاونية في بريطانيا) **أن الإتحاد التعاوني يعمل على حفظ عنصر الخدمة الإجتماعية في التعاون** ، إذ أنه يعمل على نشر التعاون وحمايته وتنميته

(*) المرجع السابق ، ص ٤٧.

كخدمة إجتماعية ، وتشترك في عضويته جميع أنواع الجمعيات التعاونية. **كما وتحقق الحركة التعاونية عن طريق هذا الإتحاد قوة الغرض والمبدأ في كل مجال من مجالات نشاطها ، وتلمس كل جانب من جوانب الحياة القومية من البرلمان إلى الفلاح الذي يعيش على الزراعة. وتشترك الحركة التعاونية في بريطانيا عن طريق الإتحاد في الحلف التعاوني الدولي كتنظيم متقدم في بنيان النظام التعاوني الدولي.** كما وأن أية جمعية تندرج في عضوية الإتحاد التعاوني يعني أنها جمعية تسير وفقاً للأسلوب التعاوني والروح التعاوني الحق **بمعنى أنها لن تحمل من التعاون إسمه فقط بل أيضاً روحه ومعناه** ، وعلى ذلك يكون هناك ضمان أكيد إلى أن هذه الجمعية ستوجه جهودها ونشاطها في سبيل رفع مستوى الحياة الإجتماعية.

ويعتبر الإتحاد التعاوني بالنسبة للحركة التعاونية كمجلس وزراء مستديم للتعاون ، إذ أن المجلس المركزي الذي ينتخبه أعضاء الإتحاد عن طريق الجمعيات المنضمة إليه ، **يقوم بتوجيه سياسة الحركة التعاونية ، ليس فقط من النواحي الإقتصادية والتجارية ، بل أيضاً من النواحي الإجتماعية والتعليمية والسياسية.** ويشترط دائماً موافقة المؤتمر التعاوني على ما يرسم من سياسات ، فالمؤتمر التعاوني ينعقد كل عام ويحضر إليه ممثلين عن الحركة التعاونية مما يندرج في عضويتها من مختلف أنواع الجمعيات ، **والذي يعتبر بحق برلمان التعاونيين البريطانيين.**

ويشبه الإتحاد التعاوني البريطاني الجمعية التعاونية لتجارة الجملة في أن مركزه الرئيسي في مانشستر وهي المدينة الرئيسية ، وله فروع في أنحاء البلاد ، وبكل فرع هيئة من الموظفين المتخصصين المتفرغين الذين يعملون طول الوقت ويقع على عاتقهم حل المشكلات التي تعترض سياسة التعاون وتسهيل إتصال الجمعيات بعضها ببعض ، والفصل فيما قد ينشأ بينها من خلاف حول تعيين حدود النشاط التجاري لكل جمعية ، والقيام بما تتطلبه إجراءات المفاوضة والصلح ومنظمات العمال ، ووضع القوانين النظامية للجمعيات ، والرقابة على اسعار البضائع وجودتها وذلك من وجهة نظر المستهلك ، كذلك القيام بأمور الدعاية والعلاقات العامة ، والبحوث العلمية الإحصائية ، والتعليم بما في ذلك الكلية التعاونية.

وللإتحاد أيضاً لجنة برلمانية خاصة به ، يوفدها الإتحاد لمفاوضة الحكومة القائمة في المواضيع التي تهم المستهلكين ، كما أن الإتحاد يمثل تمثيلاً مباشراً في البرلمان البريطاني عن طريق إحدى منظماته المساعدة وهي الحزب التعاوني الذي يلعب ممثلوه دوراً كبيراً في النشاط المحلي والمجالس البلدية والمحلية ، كما يقوم بنفس النشاط في البرلمان.

والإتحاد التعاوني البريطاني ليس هيئة تجارية ، ويحصل على دخله عن طريق إشتراكات الجمعيات التعاونية التي تقدمها للإتحاد بنسبة بنسين عن كل عضو. والإشتراك في الإتحاد التعاوني إختياري ولكنه عام بالنسبة للحركة التعاونية بأسرها ، **ويمكن القول بحق بأن الإتحاد التعاوني يعتبر جزءاً من نظام الدولة الإقتصادي ، فقد نص عليه بالذات في كثير من القوانين كهيئة من الهيئات التي لها حق ترشيح ممثلين عنها لشغل وظائف تتعلق بالسلطات التشريعية.**

وأخيراً أضاف الإتحاد مسئولية أخرى إلى مسئولياته العديدة التي يضطلع بها ، **إذ أنه إنضم إلى مؤتمر نقابات العمال وحزب العمال في مجلس العمل القومي National Council of labour** حتى تنطق هذه المنظمات الثلاثة بإسم واحد وتعبر عن تضامن القوى العاملة والتي **تضع التعاون في مكانه اللائق كمتحدث بإسم الجماهير** ، وهكذا تحققت الأماني التي تنشدها الحركة التعاونية فيما يتعلق بالخدمات الإجتماعية والتي زادتها مر السنين قوة على قوة ، حتى أن رواد روتشديل لو أتيح لهم أن يبعثوا من جديد ليدهشوا من القوة والتأثير اللذين يتصف بها ممثلي هذه الحركة الديموقراطية الإقتصادية الحقة ، والتي تعمل بحرية في ظل دولة ديموقراطية.

ويهمنا أن نشير هنا أن الإتحاد التعاوني في سبيل تحقيق أهدافه يقدم خدماته حتى إلى الجمعيات التي لم تنضم إليه إلى الآن وعددها قليل لا يزيد عن ثلاثين جمعية في طول البلاد وعرضها.

أهمية الإتحاد التعاوني :

يتبين لنا مما تقدم أن الإتحاد التعاوني البريطاني يعتبر مركز الأهمية بالنسبة للحركة التعاونية البريطانية بأسرها ، وأن نشاطه لا يتناول الإهتمام بالجوانب التجارية فقط ، بل أيضاً كل ما يتعلق بالجوانب التعليمية والإجتماعية والسياسية ، **وقد ورد في قانونه النظامي أنه يهتم إهتماماً خاصاً بما يأتي :**

١) يُساهم في رسم السياسات التي تتعلق بالحركة التعاونية وينطق باسمها ويدافع عن مصالحها.

٢) يضع الإطار العام الذي تعمل في حدوده الجمعيات المحلية وجمعيات الجملة ، وهذا الإطار العام يتم وضعه عن طريق المناقشات والأبحاث البناءة ، هذا بالإضافة أيضاً إلى العمل على كسب ثقة الرأي العام وتوعيته.

٣) يعمل الإتحاد على حل المشكلات التي تعترض الحركة التعاونية في الداخل وذلك دون اللجوء إلى القانون العام.

٤) يضع الإتحاد النماذج للقوانين النظامية التي يسير عليها العمل في مختلف الجمعيات.

٥) يقدم الإتحاد كل ما يستطيع من خدمات لأعضائه سواء في ذلك الخدمات الفنية أو القانونية أو العمالية أو الزراعية أو الأبحاث الإحصائية أو التعليمية أو الإستشارات المالية أو مستلزمات الدعاية.

كما ورد أيضاً في قانون الإتحاد النظامي فيما يتعلق بالإنضمام إليه أنه **يندرج في عضوية الإتحاد كل التنظيمات التي تعمل في سبيل تدعيم الحركة التعاونية وتطبيق مبادئها وأهدافها.**

والإتحاد يطلب من أعضائه وفقاً لما ورد في المادة الثامنة من قانونه النظامي ما يأتي :

١) إستبعاد الوسائل غير الشريفة في المعاملات.
٢) توزيع الفائض بطريقة عادلة.
٣) إستبعاد وسائل الإسراف والضياع عن طريق تجنب المنافسة داخل الحركة التعاونية.

كما نصت المادة التاسعة من القانون النظامي للإتحاد ضرورة إشراف الأعضاء على المنظمات التي ينتمون إليها. **وبذلك تستبعد من عضويته أي نوع من أنواع التنظيمات التي تقوم الرقابة فيها على أسس غير شعبية.**

ويقع على عاتق اللجنة الإدارية في الإتحاد التأكد من توافر هذه الصفات في الهيئات التعاونية المندرجة في عضويته.

يتدرج في عضوية الإتحاد بالإضافة إلى الجمعيات التعاونية الإستهلاكية والإنتاجية والزراعية ، **قليل من الهيئات التي لا ترمي إلى الكسب ونشاطها يخدم القيم والأهداف التعاونية.**

يملك السلطة العليا في الإتحاد (المؤتمر السنوي العام) الذي يُطلق عليه Annual Cooperative Congress وهو يتكون من الأعضاء المندوبين عن مختلف أنواع الجمعيات والذين يُمَثّلون كما يلي :

ترسل الجمعيات التعاونية الإستهلاكية للتجزئة مندوبيها بواقع مندوب عن الـ ١٠٠٠ عضو الأولى ، ثم بعد ذلك ترسل مندوب عن كل ٥٠٠٠ عضو إلى أن يصل المجموع الكلي ٢٦٠٠٠ عضو ، وما يزيد عن الـ ٢٦٠٠٠ عضوأترسل الجمعية مندوب عن كل ٥٠٫٠٠٠ عضو بحيث لا يزيد عدد من ترسلهم عن ١٢ مندوباً.

ويتم التصويت في إجتماع المؤتمر عن طريق رفع الأيدي ، غير أن هذا لا يمنع عندما يرغب الأعضاء في ذلك أن يتم التصويت عن طريق البطاقات.

وحتى نلقي ضوءاً على أصوات مختلف الجمعيات في المؤتمر العام نورد **جدول رقم (٢١) يوضح مختلف أنواع الجمعيات ، وإشتراكاتها** ، هذا مع رجاء ملاحظة أن الإتحاد يمول عن طريق إشتراكات كل عضو من أعضائها ، أما غير ذلك من الهيئات التي لا ترمي إلى الكسب وتتفق أهدافها مع أهداف الحركة التعاونية فتقرر اللجنة الإدارية قيمة الإشتراك.

إختصاص المؤتمر :

يناقش المؤتمر تقارير المجلس المركزي Central Board ولجانه المختلفة ويناقش الحسابات المختلفة ويوافق عليها ، ويختار مراجعاً للحسابات، كما يناقش كل ما يتعلق بتغيير مواد القانون النظامي للإتحاد.

أما فيما يتعلق بالجوانب الإدارية ، فإن المملكة المتحدة مقسمة إلى تسعة أقسام جغرافية تختار الجمعيات التعاونية الكائنة في دائرة كل قسم من بينها أعضاء مجلس إدارته.

وأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين للمناطق التسع يمثلون المجلس المركزي ، وقد كانت امناطق التسع ممثلة بعدد من أعضاء مجلس الإدارة كما يلي :

جدول رقم (٢١)
يوضح أنواع الجمعيات المندرجة في عضوية الإتحاد(*) العام
وقوة تصويتها في عام ١٩٣٥

نوع الجمعية	إجمالي الإشتراكات			عدد المندوبين في المؤتمر	قوة التصويت في الإنتخابات وفي بطاقة التصويت في المؤتمر
	بنس	شلن	ج ك		
جمعيات تجزئة	٩	١٤	٥٢٧٢٨	٢٢٣١	٢٥٩٤
إتحادات محلية	–	٨	٦٤	٢٢	٢٢
جمعية الإتجار بالجملة الإنجليزية	–		٩٠٠	٢٤	١٠٨
جمعية الإتجار بالجملة الاسكتلندية	–		٢١٢	١٢	٢٤
إتحادات تابعة لجمعيات الجملة	–	٢	٨٠	١٢	٨
إتحادات أخرى كالطباعة .. الخ	–	٥٢		١١	١١
جمعيات زراعية	–	٨	٥	٤	٤
جمعيات إنتاجية	–	١٨	٢٤٤	١١	١١
جمعيات من نوع خاص	–	١٠	١٥١	٥٧	٦١

* Consumers Co-operation in Great Britain By Sanders Florence Peers, P. 202.

١) Midland Sectional Board ممثلة بـ ١١ عضواً.
٢) Northern Sectional Board ممثلة بـ ٧ عضواً.
٣) North-eastern Sectional Board ممثلة بـ ٨ أعضاء.
٤) North-western Sectional Board ممثلة بـ ١٣ عضواً.
٥) Socttish Sectional Board ممثلة بـ ١٠ أعضاء.
٦) Southern Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء.
٧) South-western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء.
٨) Western Sectional Board ممثلة بـ ٦ أعضاء.
٩) Irish Executive ممثلة بـ ٨ أعضاء.

ويجتمع أعضاء المجلس المركزي مرتين على الأقل بمناسبة إنعقاد المؤتمر كما يجتمعون في غير ذلك من الأوقات للمناسبات المختلفة.

أما مجالس الإدارة المحلية فتجتمع مرة على الأقل كل شهر ، ومعظم هذه المجالس تستأجر سكرتارية دائمة تعمل تحت إشراف المجلس وتكون على إتصال دائم بمركز الإتحاد بمانشستر.

وتقوم مجالس الإدارة المحلية بتنسيق النشاط بين الجمعيات المحلية وتحل ما بينها من خلافات كما تساعد في شئون الدعاية ، وحث الجمعيات التعاونية على الإبتكار وإتباع الأساليب التجارية التي تستهدف خدمة المستهلكين وتُمَكّن الحركة من مقابلة المنافسة التي تقوم بها المنظمات الأخرى التي تعمل في الإستهلاك.

وتدعو مجالس الإدارة المحلية إلى عقد مؤتمرات إقليمية تناقش فيها تقارير مجلس الإدارة المحلي بصراحة تامة ، وليس هناك ما يمنع إطلاقاً من تقديم النقد لأعضاء المجلس وما قد يتخذونه من قرارات تتعلق بالسياسة العامة للحركة التعاونية.

وأخيراً ، فإنه ينبغي أن يكون مفهوماً أن الإتحاد بمختلف أجهزته يؤمن بأن العالم لا يظل ساكناً ، إنه عالم متحرك متقدم ، ومن أجل هذا يقع

على عاتق الإتحاد الإستعانة بأقصى الكفايات العلمية سواء أكانت من الجامعات أو من أعضاء هيئة تدريس كلية التعاون التي تتبع الإتحاد أو غيرهم حتى تظل الحركة التعاونية حركة متحركة متقدمة وسط عالم يُسرع الخطى لتحقيق الرفاهية الإقتصادية والإجتماعية لمجموع المواطنين.

وفيما يلي نورد جدولاً رقم (٢٢) يوضح أنواع الجمعيات التي تندرج في عضوية الإتحاد العام وعددها وعدد أعضائها وفقاً للإحصائيات التي نشرها الإتحاد التعاوني عن عام ١٩٥٩ .

جدول رقم (٢٢)
يوضح أنواع الجمعية المندرجة في عضوية الإتحاد التعاوني في عام ١٩٥٠

نوع الجمعية	أعضاء الإتحاد التعاوني العام			
	عدد لجمعيات	عدد أعضائها	قيمة رأس المال (ج ك)	قيمة المعاملات (ج ك)
جمعيات تجزئة	٨٧٠	٧١٢ر٦٢٧ر١٢	٣٣٥ر٩٠٩ر٢٤٩	٦٨١ر٠٥٩ر٠٠٤ر ١
إتحادات إقليمية	٨٢	٣٤٢ر١	٤٤٣ر٠٤٣ر٧	
جمعيات إنتاجية	٣٧	٢٨٧ر١٢	١٢٧ر٨٣٣	٩٢٣ر٠٨٧ر٣٢
جمعيات ذات طبيعة خاصة	٥	١١٦ر٦	٦٩٢ر٢٠٧	٨٦٩ر٣٦٦ر٦
جمعيات جملة	٤	٤٧٥ر١	٠٢٦ر٣٩٩ر٣٨	١٨٩ر٨٤٦ر٢
جمعيات تأمين	١	٢	٥٠٠ر٥٢	٥٤٥ر٨٢٠ر٥٨٥
الجمعية التعاونية للمواد الكيماوية	١	١٢٦	٠٤٥ر١٣٧	٨٦٣ر٨٥٥ر٥١
الجمعية التعاونية للطباعة	١	٧٧٣	٦٤٩ر٢٧٠	٤٩٩ر١٦٢ر١ ٧٩٢ر٩٤٦

يتبين من الجدول السابق أن ينضم للإتحاد التعاوني البريطاني مختلف أنواع الجمعيات التعاونية ، إذ ينضم إليه ٨٧٠ جمعية إستهلاكية ، و ٨٢ جمعية على مستوى الإتحادات الإقليمية ، و ٣٧ جمعية إنتاجية وخمس جمعيات ذات طبيعة خاصة ، وأربع جمعيات جملة ، وجمعية واحدة للتأمين وجمعية واحدة على المستوى القومي لإنتاج المواد الكيميائية وجمعية واحدة للطباعة.

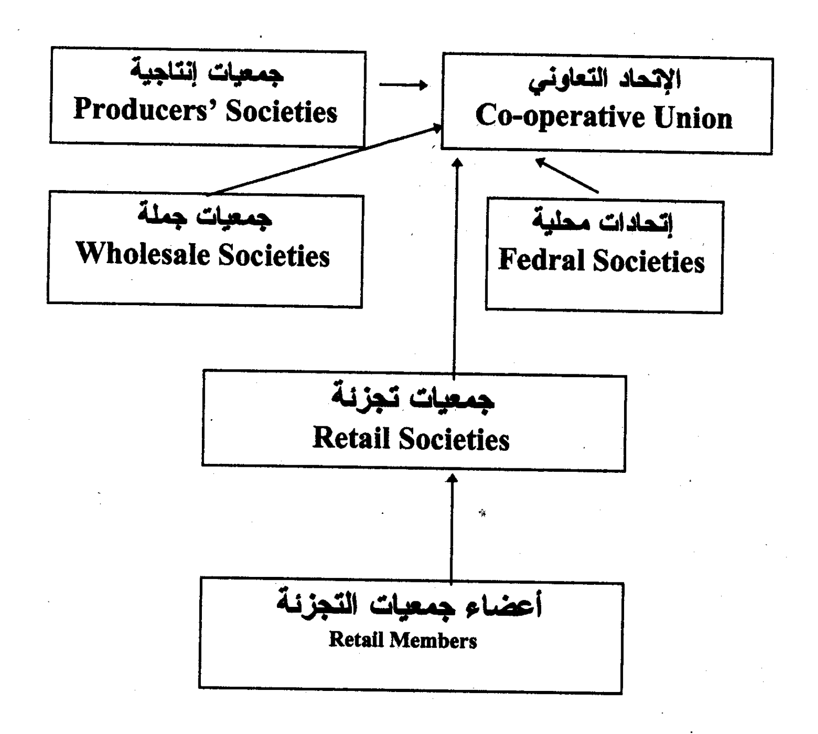
وقد سبق وأن أوضحنا أن الإنضمام إلى عضوية الإتحاد التعاوني البريطاني إختياري ، فالجمعيات التعاونية لها حق الإنضمام إذا توافرت فيها الصفات اللازمة ، كذلك لهذه الجمعيات حق الإنسحاب ، ورغماً عن ذلك فقد دلت الإحصائيات المنشورة عن عام ١٩٥٩ أن الغالبية العظمى من الجمعيات

إنضمت للإتحاد ، إذ أن نسبة عدد أعضاء الجمعيات في الإتحاد تعادل ٧١ر٩٦٪ من مجموع عدد الجمعيات ، وأن نسبة العضوية المندرجة في هذه الجمعيات تعادل ٦٠ر٩٨٪ من مجموع عدد الأعضاء التعاونيين في بريطانيا ، كما وأن نسبة راس مال الجمعيات المنضمة للإتحاد تعادل ٥٥ر١٨٪ وأن مجموع معاملاتها يعادل ٥٩ر٩٨٪ من مجموع رقم معاملات الحركة التعاونية بأسرها في المملكة المتحدة.

ويعتقد التعاونيون في بريطانيا أن تقاليد الحرية التي تتبعها الحركة التعاونية هناك والتي تعني أن العضو له مُطلق الحرية في أن يفعل ما يشاء مما لا يضر بمصالح الجمعية. **والجمعية التعاونية للتجزئة أيضاً لها الحرية الكاملة في أن تتعامل أو لا تتعامل ، وتنضم أو لا تنضم لجمعية الجملة** ، هذه التقاليد القائمة على حرية الإنضمام أو الإنسحاب تعتبر ضماناً أكيداً لتحقيق الكفاية الإقتصادية في التعاون.

وبإنتهاء حديثنا عن الإتحاد التعاوني البريطاني يمكننا أن نوضح بنيان الحركة التعاونية البريطانية وفقاً للشكل الموضح التالي :

الشكل التالي
يبين الهيكل التنظيمي العام للحركة التعاونية



الفصل الثالث عشر
إدارة تعاونيات التجزئة

الجمعية العمومية :

تملك الجمعية العمومية في متاجر التجزئة التعاونية السلطة العليا في كل شئون الجمعية ، وهي تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها وتنص القوانين التعاونية على إعطاء كل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حق العضو في التصويت على شروط معينة ، فمثلاً بعض هذه الجمعيات كجمعية Dunfermline Cooperative Society(*) تشترط لحضور العضو الجمعية العمومية أن يكتتب في أربعة أسهم على الأقل ويودع ست بنسات على الأقل بالإضافة إلى ست بنسات أخرى كرسم دخول للجمعية ، كما تشترط أن لا يقل عمر العضو عند الإكتتاب عن ستة عشر عاماً.

والجمعيات التعاونية في المجتمع البريطاني تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الإنساني الكبير ، بل تعتبر جمهوريات مصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها وهم أصحاب الكلمة والسيادة العليا فيها ، **ومن أجل ذلك لا يجوز أن ينيب أحد الأعضاء شخصاً من غير الأعضاء في إستخدام حق الحضور الجمعيات العمومية وإستعمال مثل هذه السلطة أو السيادة ، لأنه قد لا يفهم شيئاً عن التعاون وأهدافه فيكون سبباً في الإخلال أو تأجيل القرارات التي تستهدف الصالح العام للجمعية** ، هذا بالإضافة إلى أن ممارسة مثل هذا الحق يدرب الأعضاء على الأساليب الديمقراطية في إدارة الجمعية.

وتهتم الجمعيات التعاونية في بريطانيا إهتماماً كبيراً بالدعوة إلى حضور الجمعية العمومية ، وذلك أن الشخص الذي يفكر في الإكتتاب في أسهم الجمعية لابد أن تكون له مصلحة معينة من الإكتتاب في هذه الأسهم والإندراج في عضوية هذه الجمعية ، لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على البقاء في العضوية والسعي إلى زيادة عددهم ومواطنهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية.

* هذه الجمعية عنوانها : Randolph Street Dunfermline.

ومن العوامل التي تتبع وتساعد على جذب الأعضاء لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ما يأتي :

١) التنظيم الجيد للإجتماع.
٢) إغراء الأعضاء بحضور الإجتماعات.

١) **التنظيم الجيد للإجتماع :**
ويتطلب التنظيم الجيد للإجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

أولاً : الإعداد للإجتماع :

ذلك من الأمور المألوفة أنه **إذا ذهب عضو في هيئة معينة إلى إجتماع خاص بها ثم وجد هذا الإجتماع غير منظم ، فإنه يؤثر عدم العودة إلى هذا الإجتماع إذا دُعي إليه مرة أخرى** بل قد لا يكتفي بالإمتناع عن حضور الإجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ويبرر لذلك بأن في **الحضور مضيعة للوقت** ولاشك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الإجتماع في إعداده وتنظيمه.

ولهذا يجب أن يحسن القائمين على شئون الجمعية أمر الإعداد للإجتماع **ويعملوا على أن تصل الدعوات إلى الأعضاء في الوقت المناسب** ، ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم في موعد الإجتماع ، فإن ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وينعكس أثر هذا الإهتمام بوضوح في صورة حجم المعاملات.

وتقع مهمة الإعداد لإجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها.

وأول شئ يجب الإهتمام به في هذا الشأن هو إعداد جداول الأعمال والعناية بتحضيرها قبل موعد الإجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

أ) **تهيئة الوقت الكافي أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال** ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافي لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة ، ونقدها إن كان فيها ما يستحق النقد.

ب) **تهيئة الوقت الكافي كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة** ، وليجد أعضاء مجلس الإدارة كذلك الوقت الكافي لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها إن كان فيها ما يدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات.

وبهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف في الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقديم تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانية والحسابات الختامية من **أن معظم الأعضاء تقريباً لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها** ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الإهتمام بفحصها أو مناقشتها ومن ثم **يستحسن دائماً أن نوضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق العرض المناسبة** ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذي توضحه هذه الرسوم والخرائط.

ج) تزويد الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فإن الجمعيات التعاونية تسير وفقاً للأساليب الديموقراطية الصحيحة في الإدارة ، وهذا يتطلب إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر في إنتخاب أحد أعضاء مجلس الإدارة أو إستبدالهم بغيرهم – أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تُدرج أسماؤهم في جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يُفسح لهم في الوقت كي يُكَوِّنوا فكرة عن المرشحين ، **ثم يدلو بأصواتهم في الإجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم في الإدارة** ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو

ثلاثة أسابيع من موعد إنعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء.

ثانياً : إختيار المكان المناسب :

يُعتبر إختيار المكان المناسب **الذي يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم** من العوامل المهمة في التنظيم الجيد للإجتماع ، ويمكن توفير هذا المكان بحيث يتوافر فيه من الإمكانيات ما يساعد على نجاح الإجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء.

ومن المعروف عن التعاون أن له أهدافاً إجتماعية بجوار الأهداف الإقتصادية ، لذلك نُصَّ على تخصيص جزء من الأرباح وفقاً لما يُقرره نظام الجمعية لتحسين شئون المنطقة التي تقوم فيها من الناحيتين المادية والإجتماعية.

ومعنى هذا أن المنطقة بصفة عامة تستفيد من نجاح هذه الجمعيات في أداء رسالتها وذلك عن طريق ما تُخصصه من الفائض الذي تحققه لتحسين شئون المنطقة ، فضلاً عما يعود على مواطني الحي من أعضاء الجمعية من فوائد الأسهم والعائد.

وأيا كان المكان المناسب الذي يقع عليه إختيار مجلس الإدارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية .. وما إلى ذلك.

ثالثاً : إختيار الزمان المناسب :

كذلك يجب عند إختيار موعد إنعقاد الجمعيات العمومية ، ألا تلجأ التعاونيات إلى ما تلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان إنعقاد الجمعية العمومية **في وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل** ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الإجتماع **بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذي يناسب غالبية الأعضاء.**

رابعاً : التذكير بموعد الإجتماع ومكانه :

ويقع التذكير بموعد إنعقاد الجمعية العمومية ومكانها على عاتق لجنة العضوية ، **فيجب أن تبذل أقصى جهودها في تذكير الأعضاء بموعد الإجتماع** ومكانه ، **فإذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عدد يصدر بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد إنعقاد الجمعية العمومية يكون محتوياً على نص الدعوة وحث الأعضاء على حضورها. وأرى أن تخصص كل جمعية لوحة تضعها في مكان بارز منها ، في نافذة المعروضات بواجهة الجمعية** ، ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها في اسلوب سهل وصورة جذابة وبذلك تكون هذه اللوحة من الوسائل التي تستعين بها اللجنتان في تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها في هذه اللوحة وتقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الإجتماع ، ولا بأس في هذه المناسبة السنوية أن توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد إنعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الإجتماع وَيُذكِرونهم بموعده ومكانه.

ولاشك أنه مما يُيَسِّر على لجنة العضوية مهمتها إرسال " **مذكرة تذكِرة للأعضاء** " ، قبل موعد إنعقاد الجمعية. وفي إنجلترا تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ، وتُقسّمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الإتصال بعدد من الأعضاء القاطنين في القسم الذي يُعهد إليه متابعة الإتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتَذكيرهم وحَثّهم على حضور الإجتماع ، فإن مثل هذه المتابعة وبخاصة في اللحظة الأخيرة تأتي بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور.

خامساً : إدارة الإجتماع بطريقة جيدة :

تهتم الجمعيات التعاونية في إنجلترا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التي تُتَّبع في تنظيم وإدارة الإجتماعات لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج.

ونحن نلاحظ أن معظم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيئات التي يغلب عليها المستوى الثقافي المنخفض تتخذ دائماً طابع الإرتجال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثيراً من الوقت وإحتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الإهتمام بالأمور الحيوية الجوهرية ، وكثيراً ما ينتهي الإجتماع بصورة سريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدي قد أنهك الحاضرين وسئمو المناقشة **فتصدر القرارات مشوبة بالنقص قليلة النضج ثم تقترع الغالبية عليها دون إقتناع.**

لهذا ترى الحركة التعاونية في بريطانيا أن من العوامل التي تساعد على التنظيم الجيد للإجتماع **أدائه بطريقة منظمة تكفل له النجاح.** فإذا كانت كافة الإستعدادات التي ذكرت قد روعيت ، **فإن نجاح الإجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التي يدير بها رئيس الجلسة هذا الإجتماع.**

وفيما يلي العناصر التي تقوم عليها الإدارة الجيدة.

أ) رئاسة الإجتماع :

فقد نص القانون النظامي النموذجي لبعض الجمعيات التعاونية للإستهلاك على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة أو نائبه عند غيابه أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً عند غيابهما.

ولا ترى كثيراً من الجمعيات في كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة ، بل تفضل في حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير في السن بعدم تمكنه من إدارة الجلسة على الصورة التي تحقق لها النجاح **أن يطلب من أعضاء الجمعية**

العمومية إنتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يُشرف على عملية الإنتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة.

وسبب الإهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن إدارتها أن **نجاح الإجتماع كما ذكرت سابقاً يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته في قيادتها** بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعد ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لإجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الإدارة ، **بل عليه أن يعمل قدر إستطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية** ، لأن الإجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة في التَعَرُّف على نواحي الضعف ويشتركون بصورة فعَّالة في تقديم الإقتراحات البناءة التي تساعد في رسم سياسات الجمعية وتوجيه نشاطها.

وأول القواعد التي يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانوني اللازم لصحة إنعقاد الإجتماع.

ب) <u>مراعاة الحياد</u> :

ومن القواعد التي يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فإذا كان يرغب في الإدلاء بوجهة نظره في بعض المسائل ، فعليه أن يتنحى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعضاء سناً في حالة تغيب نائبه ، رئاسة الجلسة مؤقتاً حتى ينتهي الموضوع الذي يريد الإشتراك في مناقشته.

ويجب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظر المختلفة وبخاصة قبيل الإجتماع ، وأن يستعين بملاحظي التصويت ومن يرى الإستعانة بهم في تنظيم عملية الإقتراع بصورة تحفظ نظام الإجتماع وتضمن الإستمرار في جدول الأعمال ، كما يجب عليه أن **يعطي الأعضاء حق الكلام**

في المواضيع التي تطرح للمناقشة ويطالبهم بالتركيز وإلتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل في نفوس الأعضاء.

ج) صحة صدور القرارات :

ويجب على رئيس الجلسة أن يراعى في القرارات التي تصدرها الجمعية العمومية **ضرورة أن يتوفر فيها موافقة الأغلبية اللازمة لصحتها.**

ولكن إذا كانت القرارات في الجمعية العمومية السنوية والجمعية السنوية العادية تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، **فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات ؟**

يرى بعض التعاونيين أنه إذا تساوت الأصوات أعتبر الأمر المعروض مرفوضاً ، أما البعض الآخر فيرى أنه في حالة تساوي الأصوات **يرجح الرأي الذي ينضم إليه رئيس الجلسة.**

وتفضل بعض الجمعيات في مثل هذه الحالة أن تعطي لأحد المؤيدين فرصة الإدلاء برأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطرح الأمر ثانية للتصويت ، فإذا تساوت الأصوات يرجح الرأي الذي ينضم إليه رئيس الجلسة.

وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذي يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر إستثناء من مبدأ ديموقراطية الإدارة ، ولكن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمول بها في الحركة التعاونية في معظم الدول هذا إلى أن الترجيح في مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعاً من التمييز ، بل هو تقدير لرأي الرئيس ، وهو الشخص الذي أعطاه الأعضاء ثقتهم ، وأعتبر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام.

ولاشك أن هناك فرقاً كبيراً بين التمييز والتقدير.

وقد يحدث أن يمتنع بعض المساهمين الحاضرين عن الإشتراك في التصويت فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية ؟

إختلفت الآراء في هذا الموضوع ، فمن قائل أن العبرة بأغلبية الأصوات التي إشتركت في التصويت ، ومن ثم لا تدخل في الحساب الأصوات التي إمتنع أصحابها عن الإدلاء بها ، **لأنهم بهذا قد فوضوا الرأي إلى غالبية المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم.**

ومن قائل أن من حضر من المساهمين في الجمعية العمومية ثم إمتنع عن التصويت **يكون قد إتخذ موقفاً معيناً ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض** ولا تهم الكيفية التي صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت في صورة رفض صريح أو مجرد إمتناع عن التصويت.

والمعتقد أن الإمتناع عن التصويت لا يتأتى في الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لإعتبارات تراها وترى في التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الإقتراح ، أو لأنهم يرفضون جزءاً من الإقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع أن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأي لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ومن ثم يعتبرون مؤيدين للإقتراح.

كذلك لا يوافق الكثيرون على أن الإمتناع عن التصويت يعتبر رفضاً للإقتراح.

والأرجح في مثل هذه الحالة أن يقاس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التي حضرت الإجتماع ، ويعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للإجتماع ، لأنه بالفعل دُوِّن في محاضر جلسات الجمعية حاضراً.

أما إذا كانت القرارات صادرة من جمعية عمومية إستثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة العدد الذي نص عليه القانون النظامي للجمعية.

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التي دارت في جلسة الجمعية العمومية والقرارات التي إتخذتها **قد دُونت في دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية** ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظي التصويت على الأقل. **ويجب أن يُذكر في محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظي التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التي حازتها. كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى الجهات المختصة.**

٢) **إغراء الأعضاء بحضور الإجتماعات :**

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطي أهمية كبيرة للعضو بإعتباره قوام الحركة ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور إجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم في التوجيه والإشراف والرقابة فإن ذلك يساعد كثيراً على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط إجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الإجتماعي والثقافي للجمعية.

ويمكن إغراء الأعضاء بحضور إجتماعات الجمعية العمومية إذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للإجتماعات العوامل الآتية :

أولاً : إدخال شئ من البهجة على الإجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخال شئ من البهجة في إجتماعات الجمعية العمومية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، **فتدعو مثلاً أحد المتكلمين البارزين والمحببين إلى الجمهور إلى الكلام في نهاية الإجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الإنتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك.**

ثانياً : توزيع بعض الهدايا :

ويُحبذ البعض أن تلجأ الجمعيات التعاونية لو إستطاعت ، أن تلجأ إلى ما لجأت إليه زميلاتها في السويد لإدخال البهجة والسرور في نفوس الأعضاء ، إذ تلجأ الجمعيات هناك في هذه المناسبة **إلى توزيع بعض الهدايا التي تنفع ربات البيوت** ، فتقوم مثلاً بتوزيع " الترمومترات "(*) التي تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة .. فإن مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب في إقبال الأعضاء على حضور الإجتماعات.

ويروي " بول جرير " أن من المشاكل التي تعانيها الجمعيات التعاونية في بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون إجتماعات الجمعيات العمومية ، ويستطرد قائلاً إن هذا غير موجود في السويد ، فمثلاً يحيط بمدينة أوستكهولم ١٢٠ حياً يبلغ عدد من يحضرون إجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ وفي العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالإضافة إلى جدول الأعمال - هذا فضلاً عن توزيع بعض الهدايا النافعة.

الأعضاء هم قوام الحركة التعاونية :

بينا أن الحركة التعاونية في بريطانيا تهتم إهتماماً كبيراً بالأعضاء ، وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قوام الحركة التعاونية ، **فإن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الديموقراطي الذي يُسَيِّر أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون بتضامنهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح** ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم على جانب معين من السلع ، وإنما يعملون متضامنين في سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعاب.

* Co-operative The British Achievement By : Paul Greer. Harber and Brothers Publishers New York 1955.

ونظراً لأن تطبيق مبدأ الباب المفتوح للعضوية يسمح لكل من تتوفر فيه شروط العضوية أن ينضم إلى الجمعية ، كما يسمح له أيضاً بحق الإنسحاب منها ، فإن هذا يعني أن رأس المال في الجمعيات التعاونية يزيد وينقص تبعاً لزيادة الأعضاء فيها ونقصهم ، أو بمعنى آخر تبعاً لزيادة الأسهم ونقصها.

الأعضاء ودورهم في التمويل :

وتعتبر العضوية في الجمعيات التعاونية عنصراً في التمويل أيضاً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك من حيث **أنهم المورد الأول الذي يمد الجمعيات بالمال عن طريق الإكتتاب في أسهم رأس مالها** ، ولهذا تواجه الحركة التعاونية الإستهلاكية إهتمامها للبحوث والدراسات التي تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكي تتمكن على ضوء هذه الدراسة من إنتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم في حدود تلك القدرات ورسم سياستها التوسعية على قدر إستعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة في التمويل.

من أجل ذلك تُعَدِّدْ الحركة التعاونية في بريطانيا أنواع الأسهم التي يسمح للأعضاء بالإكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يسهل على الأعضاء إسترداد قيمتها عندما تلجئهم الظروف إلى ذلك.

وقد سلكت الجمعيات التعاونية خطة صادفها التوفيق في زيادة إكتتاب الأعضاء في أسهمها وهي تقسيم أسهم رأس المال إلى نوعين :

النوع الأول : يسمى الأسهم القابلة للتداول **Transferable Shares**
النوع الثاني : يسمى الأسهم الخاضعة للإسترداد **Withbrauable Shares**

أما النوع الأول وهو الأسهم القابلة للتداول فإنه يُخَوِّل لصاحبه أن يقوم بتحويل هذه الأسهم إلى أي شخص آخر طبقاً لما تنص عليه القوانين النظامية للجمعيات.

وأما النوع الثاني وهو الأسهم الخاضعة للإسترداد فيخول للعضو الحق في أن يطلب رد قيمة أسهمه من الجمعية على أن يخطرها برغبته في ذلك خلال مدة أو مهلة حددتها القوانين النظامية.

وفيما يلي جدول رقم (٢٣) يوضح مدى مساهمة أعضاء الجمعيات التعاونية في إنجلترا في كليا هذين النوعين من الأسهم :

جدول رقم (٢٣)

يوضّح مساهمة أعضاء التعاونيات في كلي النوعين من الأسهم

السنة(*)	أسهم قابلة للتداول	أسهم خاضعة للتداول	المجموع
١٩٢٣	١ر٨٣٠ر٠٠٨	٧٣ر٥٣١ر٥٣٥	٧٥ر٣٦١ر٥٤٣
١٩٢٧	١ر٢٨٤ر٥١٨	٩٠ر٩٩٦ر٤٨٥	٦٢ر٢٨١ر٠٠٣
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٩٩٥	٢٣١ر٧٠٨ر٨٢١
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٢٢٣ر٤١٠ر٠٢٨
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر٥٣٣	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٢٢٥ر٣٣٨ر٨٠٢
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٢٢٨ر٥٢٦ر٣٩٤
١٩٥٤	٩٣٠ر٦٥٧	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٢٣٣ر٣٢١ر٩٦٣

ويتبين من هذا الجدول أنه عندما كانت قيمة الأسهم القابلة للتداول ١ر٨٣٠ر٠٠٨ في عام ١٩٢٣ ، نراها قد إنخفضت وأصبحت ٦٣٠ر٦٥٧ عام ١٩٥٤ ، أي أنها إنخفضت إلى ما يقرب من النصف. أما الأسهم الخاضعة للإسترداد ، فبينما قيمتها عام ١٩٣٣ : ٧٣ر٥٣١ر٥٣٥ من الجنيه الإنجليزي ، نراها أصبحت عام ١٩٥٤ : ٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦ من الجنيه الإنجليزي ، أي أنها زادت إلى أكثر من ثلاثة أضعافها ، **ومعنى هذا أن الأعضاء يرغبون في الأسهم الخاضعة للإسترداد ، ويقبلون عليها أكثر من النوع الآخر من الأسهم. ومن الواضح أن سبب ذلك هو اليسر الذي يجده الشخص حين يرغب في إسترداد قيمة أسهمه** ، فإنه في هذه الطريقة لا يكلف بأن ينتظر حتى يجد مشترين لهذه الأسهم.

(*) أرقام عامي ٤٣ ، ٥٧ مأخوذة عن كتاب

Handbook for Members of Cooperative Committees By : F. Hall 1931.

أما أرقام الأعوام الأخرى فمأخوذة من النشرات السنوية

A Review of Co-operative Statistics.
The Co-operative Union Limited. Manchester.

ويرى التعاونيون أن الأسهم القابلة للتداول تعتبر ضرورية للجمعية ، والسبب في ذلك أن قيمة هذه الأسهم ستتمثل في أصول غير قابلة للتحويل إلى نقود بسرعة ، ولهذا تنص القوانين النظامية للجمعية التعاونية للإستهلاك في إنجلترا على أنه يجب على العضو أن يكون حائزاً على عدد(*) معين من الأسهم من النوع القابل للتداول ، وأي عدد آخر من الأسهم الخاضعة للإسترداد ، **وبذلك يكون لدى الجمعية من الأسهم نواة غير خاضعة للإسترداد** ، فلا تلتزم برد قيمتها إلا في حدود القواعد التي تقررها قوانينها النظامية.

رد قيمة الأسهم :

وتحتاط الجمعيات التعاونية في إنجلترا لمواجهة إحتمال زيادة رأس المال عن حاجتها فقد يترتب على ذلك إهمال إستثمار جزء منه ، أو إستثماره في عمليات أو أوجه نشاط لا تدر ربحاً كافياً ، **ولهذا تحتفظ لنفسها بحق رد هذا الجزء الزائد إلى الأعضاء لكي يستثمره بالطريقة التي يرون فيها مصلحتهم** ، وتشترط القوانين النظامية لذلك عدة شروط تنطبق على كلى النوعين من الأسهم : القابل للتداول منها والخاضع للإسترداد ، فقد نص القانون النظامي النموذجي الذي وضعه الإتحاد التعاوني البريطاني على أن لأعضاء مجلس الإدارة الحق في رد رؤوس الأموال التي تحت أيديهم إذا لم يوجد أمامهم مجال لإستثمارها إستثماراً مربحاً ، وينبغي الحصول على موافقة الجمعية العمومية ، **طبقاً لما يلي** (**) :

* تنص كثير من الجمعيات التعاونية للإستهلاك في إنجلترا على أن لا يقل ما يكتتب به العضو في أسهم رأس مال الجمعية عن أربعة أسهم من النوع القابل للتداول على أن لا يقل قيمة ما يدفعه في كل سهم عند الإكتتاب عن شلن واحد من قيمة السهم التي تبلغ خمسة شلنات – ويمكن تغطية هذه الأسهم من عائد معاملات العضو.

يرجع إلى ص ٤١ من :

Rules of The Dunfermline Co-operative Society Limited.
Registered Office. 25 Randolph Street, Dunfermline.

** Rule No. 38 of The Model Rules Issued, By : The Co-operative Union.

١) رد المبالغ التي دفعها العضو على ذمة الإكتتاب في أسهم راس المال والأسهم التي كان يتعين عليه تغطية قيمتها في خلال مدة معينة قررتها الجمعية العمومية ، ثم لم يتمكن العضو من أداء قيمتها في خلال هذه المدة المقررة.

٢) البدء برد قيمة جزء من أسهم المساهمين الذين يمتلكون من الأسهم أكثر مما يمتلك غيرهم ، ثم بمن يليهم ... وهكذا ، على ألا تقل قيمة المبالغ التي تُدفع إليهم عما دفعوه ثمناً لهذه الأسهم.

أما إذا كان رد قيمة الأسهم بناء على طلب العضو فقد نصت المادة رقم ٣٤ من القانون النموذجي الإنجليزي على أنه في حالة رد قيمة الأسهم القابلة للتداول فإنه يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يردوا قيمة هذه الأسهم طبقاً لما يظهره الحساب الختامي المصدق عليه من الجمعية العمومية للفترة التي تقدم خلالها العضو بطلب الرد ، وبعد خصم كل ما عليه من إلتزامات للجمعية. ويجب ألا تزيد المبالغ التي تدفع للعضو عن قيمة ما دفعه ثمناً لهذه الأسهم.

كما خول هذا القانون النظامي النموذجي للجمعيات حق إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد ، إذا كانت الظروف المحيطة بها تدعو إلى ذلك ، فقد قيد حق إسترداد قيمة الأسهم الخاضعة(*) للإسترداد ببعض القيود ، فأتاح للجمعية أن تُرجئ تنفيذه بواسطة قرار يصدر من مجلس الإدارة ، ولم يحدد مدة الإرجاء بل أوكلها إلى الجمعية لترى هل يكون هذا الإرجاء لفترة محددة أو غير محددة ؟.. ثم أوجب في جميع الأحوال ضرورة مصادقة الجمعية العمومية وموافقتها على هذا القرار في أول إنعقاد لها سواء كان عادياً ، أو إستثنائيا. فإذا لم تصادق عليه الجمعية العمومية بطل العمل به ، ويمتد أثر هذا الإرجاء فيشمل جميع الأسهم الخاضعة للإسترداد والأسهم التي يقبل المكتتبون فيها صراحة حق مجلس الإدارة بإرجاء الدفع.

* Rule No. 55 of The Model Rules Clause L. Issued By : The Co-operative Union.

وإذا حُدِدَتْ فترة معينة يُرْجَأ خلالها تنفيذ حق إسترداد قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد ، فإن ذلك لا يمنع أعضاء مجلس الإدارة أن يمدوا هذه الفترة بين حين وآخر عن طريق قرار أو قرارات يصدرها المجلس وتصادق عليها الجمعية العمومية. **ولا يُسمح للعضو خلال فترة الإرجاء بسحب قيمة أسهمه الخاضعة للإسترداد.**

مزايا الأسهم بنوعيها :

على ضوء ما تقدم نرى من الناحية العملية أن مجلس الإدارة يستطيع رد قيمة الأسهم القابلة للتداول ، وكما يستطيع إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد ، **ولكن يجب أن يلاحظ أن إرجاء دفع قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد ليس أمراً عادياً ، وإنما هو حدث خطير لا يبرره ولا يُفسره إلا وجود أزمة في الجمعية يقتضيها** إتخاذ قرار بإرجاء الدفع حتى يمكنها إجتياز هذه الأزمة ، ومعنى هذا بعبارة أخرى أن الجمعية في مثل هذه الظروف والأحوال ، تكون في حاجة ماسة إلى قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد ، وأن قيمة هذه الأسهم أصبحت في ضوء الظروف المحيطة بالجمعية تعادل قيمة الأسهم القابلة للتداول ، ومن أجل هذا يُفضل بعض التعاونيين الأسهم القابلة للتداول نظراً لثباتها ، **ولكن العضو الذي يرغب في إستثمار أمواله يُفضّل – دون شك – الأسهم الخاضعة للإسترداد** ، ولا يجد فيها القيود التي تخضع لها الأسهم القابلة للتداول ، وهذا مما يحفزه إلى الإقبال على زيادة مشترياته منها كلما أُتيحت له الفرصة ، لأنه يشعر بالإطمئنان إلى سهولة إسترداد قيمتها إذا ألجأته الظروف الخاصة به وإحتاج إلى نقود. والواقع أن مسألة إطمئنان العضو مسألة نفسية تعود إلى قلق الأفراد أو إطمئنانهم على مصائر رؤوس أموالهم ، **فإذا أحسوا القلق إندفعوا إلى تحريرها أو إستردادها** مما سبق إستثمارها فيه ، **وإذا إطمأنوا إلى سهولة الحصول على رؤوس أموالهم في أي وقت يشاؤونَ لم يجد أحد منهم الرغبة الملحة العاجلة التي تدفعه إلى سحب أمواله** ، فيتركها ولا يفكر في سحبها حتى يشعر بضرورة ملحة تدعو إلى ذلك.

والمشاهد أن الإندفاع نحو سحب الأموال لا يكون في الغالب وليد رغبة حقيقية في مجرد الحصول على المال ، ولكنه يكون نتيجة الهواجس والوساوس والظنون التي تنتاب بعض الأعضاء وتثير فيهم القلق وعدم الإطمئنان إلى سهولة الحصول على أموالهم(*) كلما أرادوا ، فإذا وقعت هذه الظروف والأحوال وتمكنت الجمعية من التَّغَلُّبْ عليها ، قوى في نفوس الأعضاء الإستعداد والإقبال على زيادة قيمة إستثماراتهم في الجمعية عن طريق شراء هذا النوع من الأسهم الخاضعة للإسترداد ، كما وأن التعاونيين الذين يحرصون على أن يكون للجمعية رأس مال كاف لممارسة نشاطها يميلون إلى الإكتتاب في الأسهم القابلة للتداول.

مهلة دفع قيمة الأسهم الخاضعة للإسترداد :

قد يتبادر إلى الأذهان أن الأسهم الخاضعة للإسترداد تعني أنه يمكن الحصول على قيمتها في اللحظة التي يرغب العضو في إسترداد قيمتها ، ولكن هذا – كما أشرنا – خطأ يجب ملاحظته **فإن الجمعية لا تحتفظ في خزائنها بكل أموال الأعضاء وإنما تحتفظ بقدر معين يعينها على مواجهة الطوارئ والحاجات العاجلة.** فإذا طلب عدد من كبار المساهمين في الجمعية قيم أسهمهم كاملة على الفور ، وجدت الجمعية نفسها أمام صعاب تعترضها في تلبية هذه الطلبات ، وقد تحول هذه الصعاب دون تحقيق معظم هذه الرغبات ، ولهذا عمدت معظم الجمعيات في إنجلترا إلى أن تنص في قوانينها النظامية على **ضرورة إخطار الجمعية برغبة العضو في سحب أمواله قبل الموعد المحدد بفترة معينة.** فقد نص القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية في بريطانيا على أنه إذا كان المبلغ الذي سيسحبه العضو في حدود جنيهين فيجب عليه أن يخطر الجمعية بأسبوع قبل موعد السحب. أما إذا كان المبلغ يتراوح بين جنيهين وخمسة جنيهات ، فيجب إخطار الجمعية قبل موعد

(*) يقول الأستاذ يني نوار الذي كان أستاذاً بتجارة القاهرة أنه عندما كان بإنجلترا رويت له قصة مؤداها أن أحد مديري البنوك في إنجلترا عندما أقبل المودعون على سحب ودائعهم بسبب إشاعة عن ضعف المركز المالي للبنك لجأ إلى كتابة لوحة بخط كبير يقول فيها أنه " **لتسهيل عملية سحب الودائع قررت الإدارة بقاء البنك مفتوحاً طول اليوم** " وعلق هذه اللوحة في مكان ظاهر أمام العملاء ، وما أن دخل إلى مكتبه حتى إنقلب سيل العملاء من سحب ودائعهم إلى إرجاعها لخزينة البنك **لأنهم رأوا في ذلك الإعلان مدى ثقة البنك بقوة مركزه المالي.**
كتاب الميزانيات (الأستاذ يني نوار) ، ص ٥١ ، الناشر : مكتبة الأنجلو عام ١٩٥٣.

السحب بأسبوعين فإذا كان يتراوح بين خمسة وعشرة جنيهات ، وجب إخطار الجمعية قبل هذا الموعد بثلاثة أسابيع ، ثم تزيد المهلة أسبوعاً عن كل خمسة جنيهات إضافية وكسورها(*) .

هذه المهلة تهيئ للجمعية الوقت الذي تدير فيه الوسائل للحصول على ما يلزمها من نقود سواء عن طريق بنك أو عن طريق تحويل بعض أصولها المستثمرة القابلة للتحويل إلى نقود.

هذا من الناحية القانونية ، أما من الناحية العملية فكثيراً ما يحدث أن يجد العضو نفسه أمام حاجة مُلحة إلى نقود ، فيحصل على ما يلزمه منها في مدة لا تقل عن المدة المقررة في القانون النظامي بل أنه في بعض الأحيان يستطيع أن يحصل على ما يلزمه دون أي إخطار سابق(**).

ومعنى هذا أن تصريف أمور الجمعيات ليس مرده إلى حرفية القوانين النظامية ونصوصها ولكن ظروف الجمعيات هي التي تحكمها وتنظمها وتميل بها إلى تغليب جانب التيسير على العضو إذا لم يكن في ذلك تعسير عليها ، وهذا يتفق مع روح التعاون وأهدافه.

---

* تلجأ كثير من الجمعيات التعاونية للإستهلاك في إنجلترا إلى أن تضمن قوانينها النظامية بنوداً تنص على مهل للدفع تراها الجمعيات مناسبة لظروفها. وعلى سبيل المثال تنص إحدى الجمعيات بإسكتلندا على أن تكون مهلة الدفع بالجنيه الإنجليزي طبقاً لما يلي :

Mdmbers may withdraw their shares according to the following scale of notice :

For 4 and under 4 weeks
For 6 and under 5 weeks
For 8 and under 7weeks
For 10 and under 7 weeks
For 12 and under 8 weeks
And so on at the same rate

Rule No. 11 of the Dunfermline Co-operative Society Limited Edinburgh, England.

** E. Hall
operative Union Limited. 1931, P.66.

والحق إن التعاونيين في إنجلترا مع أنهم ضَمَّنوا قوانينهم النظامية القواعد التي ذكرناها ، إلا أنهم أيضاً **قد يسروا على القائمين بإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك مهمة إستثمار أموالها طبقاً لما تقتضي به الأصول العلمية في إستثمار الأموال** فإن مجلس إدارة الجمعية في تقرير رد جزء من أموالها وما قد يكون زائداً عن حاجتها بموافقة الجمعية العمومية ، يساعد على عدم تعطيل الأموال في الجمعية دون إستثمار ، وفي نفس الوقت لا يُحَمِّل الجمعية عبء دفع الفوائد عن هذه الأموال دون مبرر ، كما أن الطريقة التي تتبعها الجمعيات التعاونية في رد الأموال الزائدة تعتبر من أعدل الطرق التي تتلاءم مع طبيعة الإشتراكية التعاونية فإن هذه الجمعيات **تبدأ برد الأموال إلى الذين يمتلكون أكبر جزء من الأسهم ، ثم إلى من يليهم وهكذا. وبذلك لا يتأثر ذوو الدخل المحدود من أمثال هذه القرارات التي تتخذها الجمعيات** ، هذا فضلاً عن أن كبار المساهمين كثيراً ما تكون لديهم القدرة على إستثمار الأموال التي تُرد إليهم في وجه من أوجه الإستثمار الأخرى. أما أصحاب الدخل المحدود من الأعضاء فلا يتيسر لهم ما يتيسر لهؤلاء . كما أن حق مجلس الإدارة في أرجاء إسترداد قيمة الأسهم بشرط موافقة الجمعية العمومية يعتبر من الحلول العادلة التي تعين الإدارة على إجتياز بعض الأزمات العارضة. وتُمَكِّنها من السير في طريقها. والتَّغَلُّب على ما يقابلها من صعاب ، **ولاشك أن الروح التعاوني الحق يتطلب من الأعضاء أن يقفوا بجوار جمعيتهم في مثل هذه الفترات.**

<u>الودائــع</u> :

يسمح القانون النظامي للجمعيات التعاونية في إنجلترا بقبول الإيداعات وذلك نظراً لأن هذه الودائع تعتبر مصدراً من مصادر التمويل للجمعيات وهي إلى ذلك بالنسبة للأعضاء وسيلة من وسائل إرتباطهم بجمعياتهم وزيادة إهتمامهم بها. **لذلك لا تدخر الجمعيات التعاونية في بريطانيا وسعاً في العمل على جذب أعضائها لإيداع مدخراتهم بها** ، وقد تمكنت عن طريق الأسلوب العملي في التطبيق أن تغرس في نفوس الأعضاء عامل الثقة بها ، فإن هذا العامل هو الذي يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر إيداع مدخراتهم بها ، وبخاصة أن الذين يغذون هذه المدخرات هم صغار المدخرين.

وطبقاً للقانون المنظم للجمعيات في بريطانيا يمكنها قبول إيداعات لا تزيد عن عشر شلنات في كل مدة ، بحيث لا يزيد مجموع إيداعات الواحد عن عشرين جنيهاً ، فإذا إنتهت الجمعية إلى التصفية كان **أول ما ترده من الأموال لمستحقيها هو أموال المودعين والمقرضين كاملة غير منقوصة** ، ويُطلق على هذه الأبواب التي تفتحها الجمعيات لقبول هذه الإيداعات إسم " **بنوك لصغار المدخرين Banks for small sevings** " وكثيراً ما تكون هذه الإيداعات قابلة للسحب بعد إخطار الجمعية بيومين .. وقبل ميعاد سحبها.

وللجمعيات أن تقبل ودائع لفترة محددة Deposits with fixed term بل أنها تفضل مثل هذا النوع من الإيداع ، لأنه يمنحها فترة معينة تمكنها من أن تستثمر قيمة هذه الإيداعات في أوجه نشاطها ، وهي مطمئنة إلى أنها لن تُسحب في فترات غير مناسبة ، لأن الجمعيات في مثل هذه الأحوال تراعى جيداً مواعيد الوفاء.

وهكذا يتبين مما سبق عن أنواع الأسهم التي تصدرها الحركة التعاونية البريطانية ، ونظم الودائع وتيسيرها أن الجمعيات **بالإضافة إلى محاولتها تحقيق الإكتفاء الذاتي من التمويل ، فإنها تلجأ إلى المصادر الخارجية لتمدها بالمال الكافي الذي يزيد من رأس مالها العامل ، ويساعد على دوران أموالها حتى يتيسر لها أن ترفع مستوى خدماتها بالقدر الذي يمكنها من أن تحتفظ بولاء أعضائها ، والصمود أمام تيار منافسة المنشآت المماثلة .**

وإذا كنّا قد أوضحنا أن من بين مصادر التمويل التي تعتمد عليها الحركة التعاونية في بريطانيا الودائع ، فإن الأمر يقتضينا أن نورد أحد الأمثلة ، ولنأخذ لذلك مثلاً لودائع الجمعيات التعاونية في إنجلترا ، **فإن متوسط قيمة ما يكتتب به العضو في رأس المال بلغ**(*) ٩٠ر٢٢ ج ك عام ١٩٤٩ و ٦٧ر٢١ ج ك عام ١٩٥٠ و ٤٤ر٢٠ ج ك عام ١٩٥١ و ٣٣ر٢٠ ج ك عام ١٩٥٢ و ٣٤ر٢٠ جك عام ١٩٥٣ و ٣١ر٢٠ ج ك عام ١٩٥٤ ، وأن مجموع إسهام الأسهم القابلة للتداول كما أظهرته الجداول رقم (٢٣) ، رقم

* A Review of Co-operative Statistics for the Years Included Co-operative Union. Manchester.

(٢٤) ، إلا أنه يتضح من الأرقام التي يظهرها الجدول رقم (٢٤) أن هذه الجمعيات أعتمدت إعتماداً كبيراً على المصادر الأخرى للتمويل ، وهذا الجدول يوضح مدى هذا الإعتماد.

جدول رقم (٢٤)

السنة	أسهم قابلة للتداول	أسهم خاضعة للإسترداد	(١) قروض وفوائد	(٢) مدخرات صغيرة	(٣) إحتياطات مختلفة	المجموع
	ج ك	ج ك	ج ك	ج ك	ج ك	ج ك
١٩٥٠	١ر١٠٧ر٨٢٦	٢٣٠ر٦٠٠ر٩٩٥	٦٤ر٢٣٠ر٥٥٤	٥ر٣٥٢ر٠٢٤	٢٩ر٠٢٩ر٢٢١	٣٢٠ر٦٢٢ر٨٤٢
١٩٥١	١ر٠٢١ر٥٠٧	٢٢٢ر٣٨٨ر٥٢١	٦٣ر٨٨٠ر٠١٤	٥ر٦٥٤ر٢٤٦	٣٣ر١٦١ر٤٠٣	٣٢٥ر٨٠٣ر٤٦٩
١٩٥٢	١ر٠٤٣ر١٣١	٢٢٤ر٢٩٥ر٢٦٩	٥٩ر٢٢٦ر٤٥٧	٥ر٧٤٠ر٤٢١	٣٣ر٠٣٩ر٨٧١	٣٢٣ر٥٧٦ر١٤٩
١٩٥٣	١ر٠٨٨ر٤٢٣	٢٢٧ر٤٣٧ر٩٧١	٥٤ر٥٥٣ر٩٩١	٦ر٤٦٨ر٣٧٥	٣٥ر٠١٧ر٧١٥	٣٢٤ر٥٦٦ر٤٧٥
١٩٥٤	٩٣٠ر٦٥٧	٢٣٢ر٣٩١ر٣٠٦	٥١ر٧٤٨ر٤٦٢	٧ر٠١٦ر٤٠٦	٣٧ر٣١٦ر٩٧٤	٣٢٩ر٤٠٣ر٨٠٥

ويتبين من الجدول السابق **مدى الثقة التي تحظى بها جمعيات التجزئة في إنجلترا** ، فهي تستطيع أن تحصل على كافة إحتياجاتها من الأموال اللازمة لها ، سواء من مصادر التمويل الداخلية أو الخارجية. وهذا مما ساعدها على أن تحقق نجاحاً كبيراً نتيجة لإقبال الأعضاء وصغار المدخرين على إستثمار أموالهم فيها.

كما ويرجع نجاح الجمعيات التعاونية في بريطانيا أساساً إلى أنها **لا تتخذ إجراءات تكوين الجمعية إلا إذا تبين لها من الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامة الجمعية في المنطقة** ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح الجمعية ،كذلك الإطمئنان إلى توافر رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فإنه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملاً فعالاً في قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات لجمهور المستهلكين ، وهذا يساعد على أن تبذل الجمعيات أقصى طاقاتها من أجل توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة ، ويترتب على ذلك أن يُقبل المستهلكون على الشراء من الجمعية ، الأمر الذي يؤدي إلى إزدياد حجم معاملاتها وإضطراد نموه.

كذلك تقوم الجمعيات والإتحادات بدراسات عديدة تستهدف التعرُف على إمكان حصول الجمعيات على الإدارة الرشيدة في حدود قدرة الجمعيات المالية والحصول على الموظفين ذوي الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لابد من

توافر مثل هذه الإمكانيات في عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى في الكفاية الإدارية والفنية التي تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات.

وحتى نلقي ضوءاً على ما تتبعه الجمعيات التعاونية في بريطانيا نسوق فيما يلي بعض الأبحاث والدراسات التي تقوم بها هذه الجمعيات قبل إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو التنفيذ أو السير في تكوين الجمعية :

أ) خصائص المجتمع Community Characteristics :

١) هل المجتمع الذي ستقام فيه الجمعية مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التغيير ؟
٢) ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون في كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التي توجد بالمنطقة ، وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للجمعية إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟
٣) هل يعتبر النشاط التجاري والصناعي بالمجتمع مرض بوجه عام ؟
٤) ما مدى إستقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة فما هي أسبابها ؟
٥) هل يشارك سكان المنطقة في أوجه النشاطات المختلفة في المجتمع الذي يقطنون فيه ؟
٦) ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير الجمعية ؟

ب) المنشأة التجارية المنافسة Local Competition :

١) ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل في المنطقة . وما هي أنواعها وما هو حجم نشاطها التقريبي ؟

٢) إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة .. فما هي أسباب عدم الرضا ؟
٣) ما هي الوسائل المحتملة التي يمكن عن طريقها التفوق على المنشآت المنافسة ؟
٤) ما هي درجة المنافسة المتوقع أن تقابل بها الجمعية ؟ هل ستكون هذه المنافسة قوية ، أو ضعيفة ؟ .. وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط الجمعية ؟
٥) إذا كانت هناك مشروعات قد فشلت فما هي أسباب هذا الفشل ؟

ج) التدريب والمستهلكون المرتقبون :

Training and Prospective Consumers

١) مساحة المنطقة التي يمكن أن تستفيد من قيام الجمعية.
٢) عدد العائلات التي تعيش في المنطقة.
٣) عدد المستهلكين المرتقبين.
٤) حجم رقم الأعمال المرتقب.
٥) هل حجم المنطقة من الإتساع بحيث تتوافر فيه الإمكانيات اللازمة للتدريب المستمر ويسمح بإنشاء فروع في بعض الأحياء في المستقبل ؟

د) التسهيلات التجارية **Trading Facilities :**

١) هل يمكن إنشاء المتجر المناسب في المكان المناسب ؟ وما هي قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟
٢) هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلاً متوفرة.

هـ) الناحية المالية : **Financing**

١) هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة الجمعية دون الإلتجاء إلى عقد القروض ؟

٢) هل من رأي الذين يؤسسون الجمعية تكوين إحتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزها المالي ؟

و) **بعض الأسئلة التي تتعلق بتشغيل الجمعية :**

١) مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للجمعية؟
٢) هل في مقدور الجمعية أن تدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟
٣) هل تتوافر للجمعية الأصول اللازمة وفقاً للميزانية التقديرية لتشغيل الجمعية لفترة عام مقبل ؟
٤) ما هو رقم المبيعات الذي يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الإحتياطيات الكافية ؟
٥) ما هي المصادر المختلفة التي ستلجأ إليها الجمعية لتمدها بإحتياجات نشاطها ؟

بعد القيام بهذه الأبحاث والدراسات يقوم المؤسسون بعمل ملخص بنتيجة هذه الأبحاث والدراسات ، فإذا تبين منها الحاجة إلى إقامة الجمعية وأن الدراسات تنبئ عن نجاحها ، ساروا في تنفيذ الفكرة ، وإذا تبين لهم العكس كان من الأفضل تجنب القيام بها.

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث والدراسات من بيانات ومعلومات يرينا مدى تقدم الأجهزة الإحصائية في الدولة والأجهزة الإحصائية التعاونية لترتفع إلى المستوى الذي تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التي يحتاجون إليها في رسم سياستهم وتوجيه جهودهم.

مجلس الإدارة :

ينص القانون التعاوني في بريطانيا على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها ويؤلف من عدد من الأعضاء تنص عليه القوانين النظامية ، وأن تنتخبهم الجمعية العمومية بالإقتراع السري من بين الأعضاء طبقاً لأحكام نظام الجمعية.

وهذا المجلس هو الذي يدير شئون الجمعية في نطاق الحدود التي ترسمها القوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات وقرارات جمعياتها العمومية ، وغالباً ما يكون عدد أعضاء مجلس إدارة الجمعية متناسباً مع نشاط الجمعية **لأن قلة عدد أعضاء مجلس الإدارة قد تؤدي إلى إثقال كاهلهم بأعباء كثيرة** ترهقهم أو تكون فوق قدرتهم فيكون من نتائج ذلك إصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية.

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عن إحتياجات الجمعية تؤدي إلى بطء الإجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتاً طويلاً في المجلس قبل أن يتخذ قرارات في شأنها.

وتنص القوانين التعاونية في بريطانيا وغيرها أيضاً على **صفات يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس الإدارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما يحول بينهم وبين التطلع إلى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أية مزايا أخرى خلاف المكافآت التي يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية**. ونحن من جانبنا نميل إلى أن يؤخذ في الإعتبار عند إختيار أعضاء مجلس الإدارة صفات أخرى علاوة على الصفات التي تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييز بين هذين النوعين سنطلق على الصفات التي تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية إسم " الصفات القانونية " أما الأخرى فسنطلق عليها إسم " الصفات الشخصية ".

<u>الصفات القانونية</u> :

تنص عليها القوانين التعاونية النظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون في ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة.

ففي إنجلترا يشترط القانون التعاوني في عضو مجلس الإدارة أن يكون متمتعاً بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة

جناية أو بالحبس في إحدى الجنح المُخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق ما لم يكن قد رُدَّ إليه إعتباره.

ومثل هذا القيد يعتبر في رأينا أمراً جوهرياً وضرورياً ، فإن الأشخاص الذين تجردوا من الصفات النظيفة ، أو الذين سبق الحكم عليهم بعقوبة جناية أو بالحبس في إحدى الجنح المُخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق **يكونون من ذوي السمعة السيئة ، فإذا تمكنوا بحيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد في مجلس الإدارة ، ضعفت ثقة الأعضاء بجمعيتهم وبمجلس إدارة جمعيتهم ثم أن الشخص الذي عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير.** ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيه نظر الأعضاء إلى **ضرورة العناية والإهتمام في التحري والإستعلام عن الصفات الخلقية التي يجب أن يتصف بها المرشحون** لعضوية مجلس الإدارة ، وأولها الأمانة ، فإن العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية ، وهو إذا كُلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب في أدائه ربه وضميره ، وبذل كل ما في مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه ، ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام مجلس الإدارة ، فمن السهل مثلاً أن يحصل على مبالغ لقاء حضور جلسات مجلس الإدارة ثم لا يهتم أدنى إهتمام بهذه الجلسات !!.. ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون إلى خدماته في المستقبل !!.. ومن السهل أن يدرج إسمه ضمن من يسافرون إلى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه إلا مجرد المتعة بالرحلات وتقاضي بدل السفر والنفقات !!.. إلخ..

إننا لا نطالب بالمثالية المطلقة ، ولكننا نطالب كما يُطالب غيرنا من علماء التعاون بأنه ينبغي على أعضاء الجمعيات التعاونية أن يبذلوا بعض الجهد في الإستعلام والتحري(*) عن الذين سيضعون في أيديهم مقاليد أمور

* في الإتحاد السوفيتي السابق كان يقع على عاتق الحزب والمسئولين في الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة - ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الإيمان بعقائد الحزب - فضلاً عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والفهم بأمور الجمعية.
يرجع ذلك إلى :

جمعيتهم ، **فإذا ظهر أنهم من الذين عُرفوا بالأنانية وحب الذات كان مما لاشك فيه أن إنتخابهم أعضاء في مجلس الإدارة سَيُمكّنهم من إستغلال** مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة.

وقد نص القانون النظامي التعاوني البريطاني على أنه **يحظر على عضو مجلس الإدارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالاً من نوع الأعمال التي تزاولها الجمعية أو أعمالاً لا تتعارض مع مصالحها**[*].

ومعنى ذلك أن يمنع العضو من ترشيح نفسه إذا كان يزاول لحسابه أو غيره نشاطاً من نوع النشاط الذي تقوم به الجمعية ، فإذا كان العضو يمتهن " الجزارة " مثلاً وكانت الجزارة من بين أوجه النشاط الذي تقوم به الجمعية ، مُنِع بحكم القانون النظامي من ترشيح نفسه ، ولاشك أن هذه القاعدة سليمة معقولة وضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيراً من الصعاب بسبب إهمال هذا الأمر الخطير[**] ، **فإن عضو مجلس الإدارة الذي يزاول نشاطاً تزاوله الجمعية يعتبر منافساً لها** ، ومن ثم لا يمكن الإطمئنان إلى سلامة توجيهاته في هذه الناحية ، وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الإدارة يزاولون نشاطاً معيناً لا يدخل بطريق مباشر في مجال نشاط الجمعية ، **ولكنه يُعد من الميادين التي يمكن أن يمتد نشاطها إليها** ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، **ولهذا يستحسن كذلك أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطاً تفكر الجمعية في إرتياده مستقبلاً.**

ويشترط كذلك لعضوية مجلس الإدارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية فترة معينة تنص عليها القوانين النظامية ، ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول.

Co-operative Behind the Iron Curtain By : Amold P. Aizellnieks Translated by : Eric v. Young - quist Bemers Dress. Antigo Wisconsin 1952, P.28.

*** تنص القوانين النظامية لجميع الجمعيات تقريباً على مثل هذه الشروط.

** يرجع إلى :

Handbook For Members of Co-operative Committees By : F. Hall 1931 pp. 99-100.

وهذا الشرط كذلك يعتبر في رأينا معقولاً لسببين :

أولهما : أن العضو الذي يرغب في ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة يجب أن يكون عنده إلمام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التي سيتولى توجيهها والإشراف عليها. ولا يتسنى له ذلك إلا بعد الإنتظام في سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والدراية بشئونها.

وثانيهما : قطع الطريق على الذين ينضمون إلى الجمعية في أوقات قريبة من مواعيد إنعقاد الجمعيات العمومية لإنتخاب أعضاء مجلس إدارتها بقصد ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة.

ومع هذا **تنص القوانين النظامية على بعض إستثناءات من هذه القواعد في بعض الحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغيير المسكن أو مغادرة المدينة** إذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التي كانوا ينتمون إليها.

وفي إنجلترا تنص بعض[*] القوانين النظامية على أنه يجب أن تتوافر في عضو مجلس الإدارة الصفات التالية :

أ) **أن يكون حائزاً لعدد معين من الأسهم** ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية في رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده على سبيل نجاحها وإزدهارها ولكن هذا الشرط – في رأي الكثيرين – قد يحول دون الإنتفاع بخدمات بعض ذوي الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة في إمتلاك مثل هذا النصاب. ومع هذا يحبذون الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن في ذاته. **ولكن يرون عدم المغالاة في تقديم النصاب.**

[*] يرجع إلى ف . ف . س . إلن ، المرجع السابق ص ٤٣ ، والمقصود من هذه الشروط هو إبراز حرية الجمعيات التعاونية في تطبيق ما تراه صالحاً لحاضرها ومستقبلها في ضوء مبادئ التعاون الدولية التي تستهدف التنمية الإجتماعية والإقتصادية للغالبية من المواطنين محدودي الدخل.

ب) أن يكون قد إختصَّ الجمعية بغالبية معاملاته ، أو بمعنى أوضح أن يكون العضو قد إشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حداً معيناً أثناء السنة ، **وهذا يعني في نظرهم معرفة مدى ولاء العضو لجمعيته ، وما إذا كان يختصها بمشترياته أولاً** ، ولا يعتبر الكثيرين المشتريات مقياساً دقيقاً لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف في عدد أفرادها ، كما تتفاوت في مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أعضائها ، وتأتي مشترياتها بإسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع إحتياجاتها. بينما يكون هناك إنسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه إلى تناول كثيراً من وجباته خارج المنزل مثلاً ، وهو في نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك إلى هذا النصاب ، فإغذا كان لابد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه في قوانينها النظامية **فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائد في المنطقة.**

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية ، وقد إحتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة للحركة التعاونية فرأى " ف . س . آلن "(*) أن المحسوبية أمر غير مقبول في الحركة التعاونية لأن **من الصعب على الجمهور بصفة عامة ، وعلى أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم في شغل الوظائف التي تخلو في الجمعية ؟..** وكذلك لماذا يُختارون دون سواهم ، مع ما يترتب على ذلك من إنتشار الإشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة ، ولا تهتم بمصالح عامة الأعضاء ؟..

---

* نفس المرجع السابق ، ص ٤٣.

إن هذا الإتهام سواء كان عن حق أو عن باطل ، يؤثر تأثيراً كبيراً على ثقة الأعضاء بمجلس الإدارة ، ويجب أن يكون مفهوماً أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة. وأن أي سياسة تقلل من قيمة هذه الثقة تُحمّل الجمعية تكاليف باهظة ، ثم يستطرد عالم الإدارة ف. س. ألن فيذكر **أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الإدارة يرفضون تنفيذ تعليمات المدير وهذا مما يضعه ويجعله في موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية.**

ويرى " ف . هل "[*] خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة في مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة في خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الإدارة ، ثم يغمرهم الحماس والإخلاص لها فيرغبون في أن يشاركهم أبناؤهم أيضاً في خدمة الحركة التعاونية ، فإذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ، وأما أن يرسلوا بأبنائهم إلى المنشآت المنافسة ، وهذا مالا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول أنه إذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فإنها مع ذلك لا تحقق هذا الغرض ، فبينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان ابن عمه أو خاله موظفاً بالجمعية ، فإن الجمعية لا تعرف حقيقة العلاقات التي تتعلق بصلات القربى ... فقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاوروا أو يتصل بعضهم ببعض !!.. ثم يستطرد موضحاً وجهة نظر أخرى في غاية الأهمية ، أنه يقول لماذا نرى الجمعية ، لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان أقرب أصدقائه إليه موظفاً بالجمعية ؟..

والرأي الغالب أنه لا ضرورة تفرض على الجمعيات التعاونية أن تنص في قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الإدارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشئ إلا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، والمعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها فيما يتعلق بحسن إختيار خير العناصر لعضوية مجلس الإدارة ، وعلى الجمعية العمومية أن تناقش أعضاء مجلس الإدارة في

* مرجعه السابق ، ص ١٠٠.

ذلك حيث أنها تعتمد عليهم في إختيار موظفيها ، فإذا كان إختيارهم للموظفين مشوباً بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطاتها في منع إنتخابهم مرة ثانية.

وفي إنجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية على منع ترشيح أي عضو بمجلس الإدارة أو لجنة من لجان الجمعيةإذا قبل أي مهمة للجمعية تعود عليه بربح(*).

معنى ذلك بصريح اللفظ منع الموظفين في الجمعيات التعاونية من الترشيح لعضوية مجلس الإدارة بها. ويذكر مستر " هل " أن بعض الجمعيات عطلت هذه القاعدة ، **فقد خصص بعضها مقعداً أو أكثر من مقاعد مجلس الإدارة للموظفين.**

تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة :

ومهما يكن من شئ فإن موضوع تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة في إنجلترا موضوع دقيق وإختلفت فيه الآراء ، ووجه الدقة فيه أن **أعضاء مجلس الإدارة يمثلون الأعضاء المستهلكين** ، وعليهم طبقاً لذلك أن يراعوا مصالحهم في تصرفاتهم وفيما يتخذونه من قرارات حتى يكونوا جديرين بالثقة التي وضعها الأعضاء المستهلكين فيهم ، **فإذا فرض أن انتخب الموظفون للعمل في مجلس الإدارة فإن الأعضاء المستهلكين سيساورهم الشك في مدى تحرر هؤلاء الموظفين من المصالح الشخصية عندما تتعارض مصالحهم ومصالح الجمعية.** ومن ثم كان تعيين هؤلاء الموظفين في مقاعد مجالس الإدارة مما يجعل الظن بأنهم يعملون في المقاعد على حماية مصالح الموظفين والإستزادة منها وبخاصة فيما يتعلق بالمهايا والمكافآت ، **وإذا حدث خلاف بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة على بعض الموضوعات ثم دارت بين الطرفين مفاوضات لحلها ، فقد يحدث أن تتسرب المعلومات عن**

---

* A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society.

إتجاهات المجلس بواسطة الموظفين الأعضاء فيه إلى بقية زملائهم من الموظفين وهذا مما قد يضعف من مركز المجلس في هذه المفاوضات.

كذلك من المحتمل أن يكون للموظفين – أو لواحد منهم إذا كان من النوع المسيطر – تأثير يميل بالمجلس إلى مصالحهم ومصالح زملائهم دون مصالح الأعضاء المستهلكين.

ويرى البعض أن تمثيل الموظفين في المجلس يضعهم في موقف حرج ، إذ أنهم بوصفهم موظفين في الجمعية عليهم أن يتلقوا أوامرهم من مدير الجمعية وهذا المدير قد تضطره ظروف العمل إلى توقيع بعض الجزاءات عليهم ، وبذلك يخضعون لتأثيره وتوجيهاته ، وهم بوصفهم أعضاء في مجلس الإدارة من واجبهم أن يراقبوا هذا المدير ويحاسبوه على أعماله ، **أي أنهم يأتمرون بأوامر المدير من ناحية ويأمرونه من ناحية أخرى** ، ولاشك أن هذا التناقض له أثر سيئ على عمل الجمعية ، وأنه يقلل من كفايتها ، ومن قدرتها على بذل أقصى الجهود للعمل على تحسين مستوى خدماتها للمستهلكين.

من أجل ذلك تقضي القاعدة العامة مثلاً في الجمعيات التعاونية الإستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية بأن لا يمثل الموظفون في عضوية مجلس الإدارة ، وإنما يُسمح لهم بدلاً من ذلك بالإنضمام إلى الإتحادات العمالية ، وفي بعض الأحيان يُشَجعون على ذلك ، وتقوم هذه الإتحادات بحماية مصالح العمال والموظفين ، فإذا حدث أي تضارب في المصالح ، فإن أعضاء مجلس الإدارة بصفتهم ممثلين للأعضاء المستهلكين يتفاوضون مع ممثلي الموظفين المنتخبين في المسائل التي تتعلق بالأجور وساعات العمل والظروف المحيطة .. وما إلى ذلك.

وقد حدث في أحد التجارب السابقة التي سمحت فيها الجمعية للموظفين بترشيح أنفسهم لمجلس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية أن كان عدد أعضاء إحدى النقابات لا يتعدى ١٠٪ من مجموع عدد أعضاء إحدى الجمعيات ، **ومع هذا إحتلوا جميع مقاعد مجلس الإدارة** ، وتركوا ٩٠٪ من

بقية الأعضاء دون تمثيل في المجلس. **ويقول " ف. س . آلن "[*] أن هذه الحالة قد تعتبر نادرة ، ولكنها توضح ما عساه يحدث إذا ما أعطى للموظفين فرصة إحتلال هذه المقاعد وتسخيرها لما فيه مصالحهم ، وعندما يكون الأعضاء المستهلكون منقسمين أو مكترثين بأي عمل يصحح مثل هذا الوضع.**

وقد تكون وجهة نظر بعض الأعضاء المستهلكن أن مجلس الإدارة المُكوَّن من الموظفين يكون أصلح فنياً لإدارة الجمعية من الأعضاء المستهلكين ، وبخاصة إذا كان رقم أعمال الجمعية كبيراً ، وكان عدد موظفيها كذلك كبيراً ، إذ لا يمكن حينئذ الإطمئنان إلى وضع قيادة مثل هذه الجمعية بين أيدي فريق من الأعضاء المستهلكين تنقصهم الخبرة والدراية ، يضاف إلى هذا أن الأمر من الناحية الواقعية يشهد بأن الموظفين يقومون بإدارة الجمعية.

ولكن هناك كثيرون لا يشاطرون أصحاب الرأي السابق وجهة نظرهم ، لأن هناك فرقاً بين التوجيه والتنفيذ ، فالتوجيه يطلب رسم السياسات التي تسير على هديها الجمعية ، ووضع خير الطرق والوسائل لتنفيذ هذه السياسات ، **ولا يمكن بأي حال من الأحوال إدعاء أن الموظفين أصلح العناصر لرسم هذه السياسات. وإذا كان عبء تنفيذ هذه السياسات يقع على عاتق الموظفين** تحت إشراف أعضاء مجلس الإدارة والمدير. فإن هذا لا يعني إطلاقاً أن الموظفين هم الذين يقومون فعلاً بإدارة الجمعية ، **بل يعتقدون أن كبر حجم رقم أعمال الجمعية ، وكثرة عدد موظفيها إدعى إلى أن تكون الإدارة العليا للجمعية بعيدة عن أيدي موظفيها** ، فإن الترشيح لعضوية مجلس الإدارة سيخلق بين هؤلاء الموظفين جماعات وتكتلات تسعى كل واحدة منها إلى مقاعد مجلس الإدارة ، ولا يمكن الإطمئنان إلى سلامة العمل داخل الجمعية وداخل المجلس مع وجود مثل هذه الجماعات والتكتلات. **وقد تعمل إحدى هذه الجماعات أو التكتلات عندما تصل إلى مراكز الإدارة على أن تقتنص من الأخرى بوسائل غير شريفة** ، وهذا دون شك يعكر جو العمل ويحول دون أن يسوده الروح التعاوني الحق ودون أن تسوده المحبة والإخاء بين جميع

[*] يرجع إلى ف . س . آلن ، المرجع السابق ، ص ٤٥.

الموظفين في مجلس الإدارة ، وعلى أي حال فإن علماء الإدارة يقررون أنه ينبغي دائماً دراسة فلسفة المجتمع من جميع جوانبه السياسية والإقتصادية والإجتماعية ، **وأن هنالك إحتمال كبير دائماً بأن ما ينجح في مجتمع قد لا ينجح في مجتمع آخر.**

وهناك من علماء الإدارة التعاونية من يرى أنه قد يكون من المرغوب فيه تمثيل الموظفين في مجالس إدارة الجمعيات التعاونية ، وفي هذه الحالة يمكن اللجوء إلى وسائل أخرى غير ترشيحهم لعضوية مجلس الإدارة ، مثل السماح للمسئولين من الموظفين كالمديرين أو رؤساء الأقسام الذين يعنيهم أمر بعض المواضيع التي تعرض على المجلس بحضور إجتماعاته لسماع رأيه في الموضوعات التي تمس أقسامهم ، على أن لا يكون لهم صوت عند التصويت ، والأفضل أن يكون المدير هو الذي يحضر إجتماعات مجلس الإدارة.

والرأي الغالب لإتجاه الفكر الإشتراكي في بريطانيا أن مبدأ ديمقراطية الرقابة – وهو يتطلب المساواة بين جميع الأعضاء في الجمعيات التعاونية يعطي الأعضاء الموظفين الحق في ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، ويرون أنه **إذا تمكن أحدهم من الحصول على ثقة الجمعية العمومية وأنتخب لعضوية مجلس الإدارة ، فإن عليه أن يستقيل فوراً من وظيفته في الجمعية ولهذا يفضلون أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على " عدم جواز الجمع بين الوظيفة وعضوية مجلس الإدارة في الجمعيات ".**

الصفات الشخصية :

أ) **فهم التعاون :**

الفهم الكامل لمبادئ التعاون والإلمام بوسائل تطبيقها والخبرة في ذلك من الناحية العملية ، **فإن من الواضح أن مبادئ التعاون هي التي تحكم الإدارة في الجمعيات التعاونية بالإضافة إلى ثورة الإتصالات ونظم المعلومات التي ترتبط بتطورات العلم والتكنولوجيا** ، فمن الواجب على من يضطلع

بمسئولية التوجيه والإشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادئ فهما كاملاً عميقاً حتى يحسن القيام بواجبه في نطاق عمله ، **أما إذا أنتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادئ ، فقد يكون ذلك سبباً في ضياع بعض وقت المجالس ، إذ تقتضي الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادئ بتوضيحها لزميله العضو في حدود تلك المبادئ** ، ولهذا نجد أنه لا يرشح لعضوية المجلس إلا هؤلاء الذين أظهروا نشاطاً وكفاية في اللجان المختلفة التي كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة في نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو في القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، فإنها تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تَحَمُّل مسئوليات أكبر ، **وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية إلى النص على وجوب مضي فترة معينة على العضو في عضويته للجمعية قبل أن يُسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة.**

ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول . كما ويجب علاوة على ذلك **أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور إجتماعات الجمعية العمومية على الأقل.**

ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للإستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء وعلى غيرهم ممن يُفضلون التعامل معها ، ولكي تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يُستحسن أن يكون أعضاء مجلس إدارتها على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة. ومما يساعد كثيراً على حسن إدارة الجمعية إلمام أعضاء مجلس الإدارة بالمفاهيم الإدارية وبقواعد المحاسبة وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالي للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التي تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطور مركزها المالي بإنتظام ، كذلك النسب التي تستخرج شهرياً من الكشوف الشهرية لمعرفة أي تغيرات تطرأ على رأس

مال الجمعية العامل ، والأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة.

ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التي تقع على عاتق مجلس الإدارة ، وضع تصميم للسياسات التي تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق التي تتبع لتنفيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه. وهذه الأمور تتطلب كثيراً من الوقت والجهد من أعضاء المجلس ، وكلما إشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس في رسم هذه السياسات كان ذلك خيراً وأفضل ، إذ أن جميع أعضاء مجلس الإدارة مسئولون عن النشاط الذي تزاوله الجمعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر من المعيب تَغَيُّبْ أعضاء مجلس الإدارة عن حضور الجلسات .. ولاشك أن جانباً كبيراً من ذلك الإهمال يرجع إلى عدم الرغبة في إعطاء الجمعية ما يكفيها من الوقت.

والمعتقد أن الجمعية عندما تُحَدِّدْ في قوانينها النظامية عدد أعضاء مجلس الإدارة تكون بالفعل في حاجة إلى جهود وعقول هذا العدد ، **وعندما تدعو إلى عقد جلسة فإن الجمعية ترمي إلى الإنتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد توافر العدد القانوني لإصدار القرارات ، ومن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشيح أنفسهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة فعلية في تحمل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافي لأداء واجبه على خير وجه.**

ومن ثم يجب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجالس الإدارة من أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أسمائهم ثم لا يفعلون شيئاً لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءاً من وقتهم للمشاركة في البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلية داخل المجلس ، وإنما ينفقون كل وقتهم في مشاغلهم وأعباء وظائفهم ، ولا يجدون معها متسعاً للمشاركة الفعلية في إدارة الجمعية ، ومع ذلك **ليس ما يمنع أعضاء مجلس الإدارة من أن يسترشدون بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء في الجمعية لا أعضاء في مجلس إدارتها ، فهذا أفضل من**

أن تكون لهم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم أن الوقت الذي يطلب من الأعضاء أن يُكرّسوه لخدمة الجمعية ليس قاصراً على حضور إجتماعات المجلس ، **بل أنه لكي تكون هذه الإجتماعات مثمرة يجب أن يقضي الأعضاء جانباً آخر من وقتهم في البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات.**

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات في إعتبارهم عند إختيار أعضاء مجلس الإدارة أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة في منح الجمعية الوقت الكافي ، والسعة في الزمن التي يحققون بها هذه الرغبة.

الفصل الرابع عشر
إنتخاب مجلس الإدارة ومسئولياته

مجلس الإدارة وإنتخاب الأصلح :

لجأت الحركة التعاونية في بريطانيا ، بعد نيف ومائة عام من الخبرات أو التجارب ، إلى عدة طرق تُتّبع لضمان إنتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الإدارة.

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببيان عن أهدافه ومؤهلاته ، ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقد أجتماعات خاصة قبل إجتماع الجمعية العمومية التي ستقوم بإنتخاب مجلس الإدارة فيدعو الأعضاء لحضور هذه الإجتماعات ثم يقوم المرشحون بإلقاء كلماتهم ، ثم تعطي لأعضاء الجمعية فرصة سؤالهم ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب .

وقد نبذت الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الإدارة وانتخابهم في نفس الجلسة ، **وصارت تطلب ممن يرغبون في ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسماءهم قبل حوالي شهر من تاريخ إجتماع الجمعية** ، بل أكثر من هذا عمدت إلى أن تذكر اسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة إلى الإجتماع الذي سيجري فيه الإنتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقاً للوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات **وعندما تعقد إجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الإقتراع السري.**

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الإنجليزية إلى وضع صناديق الإنتخاب في الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند ترددهم على الجمعية ، أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الإنتخاب رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم وأوكلت إليهم مهمة التدقيق في صحة الأصوات الإنتخابية وأطلقت عليهم إسم

"Scrutineers" وكذلك القيام بعد الأصوات في الجمعية العمومية تحت إشراف رئيس الجلسة.

إمتحان المرشحين لأعضاء مجالس الإدارة :

يقول " بروفوسور هل " أن طلب عقد إمتحان لعضوية مجالس الإدارة في الجمعيات التعاونية في إنجلترا قد إزداد بالحاج خلال السنوات الأخيرة ، لذلك **يقوم الإتحاد التعاوني البريطاني بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهماً للواجبات الملقاة على عضو مجلس الإدارة** ، وتقام هذه الدروس بمدارس يُطلق عليها " مدارس نهاية الأسبوع Week end Schools " أو عن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك إمتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما إستفادوه من هذه الدراسات ، فإذا إجتاز المرشح الإمتحان بنجاح كان ذلك دليلاً على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره.

والرأي الغالب أن نجاح العضو في مجلس الإدارة إنمايعتمد على صفات كثيرة لا يمكن معرفتها عن طريق الإمتحانات ، فهي مثلاً لا تُقدّر درجة ولاء الشخص وإنما تعرف درجة هذا الولاء بالنظر إلى مشترياته وأفعاله كذلك لا توضح لنا هذه الإختبارات شيئاً عن أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية **فهو قد ينجح في الإمتحانات ومع ذلك لا يكون أميناً ، أو متحلياً بروح تعاوني حق .**

لذلك يحسن أن يبذل الأعضاء بعض الجهد في الإستعلام والتحري عن الذين سيضعون في أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما تُسفر عنه تحرياتهم ، وإستفساراتهم ، يستطيعون إنتخاب الأصلح من بين الذين إجتازوا إمتحانات الدراسات المنظمة .

مركز المرأة :

يرى الكثيرون في بريطانيا أنه ينبغي أن يفسح للمرأة مجال أوسع في مجالس إدارة الجمعيات التعاونية فتدخل عضواً فيها ، ويرون أن أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة (*) التعاونية الإستهلاكية في كثير من النواحي ، وذلك لإن الحركة التعاونية الإستهلاكية تهدف في جملتها إلى توفير إحتياجات الأعضاء من مأكل وملبس ومشرب وأدوات منزلية ومسكن وما إلى ذلك من أنواع السلع والخدمات التي تحتاجها الأسرة ، على أن تكون هذه السلع والخدمات بأسعار في متناول مقدرة الأعضاء المالية ، وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة في حدود دخلها ، ومن ثم يرون أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعالة في الحركة التعاونية الإستهلاكية عن طريق الإنضمام إلى عضويتها والعمل في اللجان المختلفة بها ، **وترشيح نفسها لعضوية مجالس الإدارة إذا توافرت لديها الكفاية والإستعداد لأداء الواجب .**

ولقد قامت المرأة بنصيب فعّال في الدول التي تقدمت فيها الحركة التعاونية الإستهلاكية. **ففي إنجلترا وهي مهد التعاون الإستهلاكي " تعتبر المرأة عنصراً في غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الإستهلاكية "** ويُطلق عليها هناك **" المرأة ذات السلة The Woman With The Basket"** ويلاحظ أن الدور الذي تقوم به المرأة يتسع رويداً رويداً ، فقد دلت إحصاءات **" الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild "** على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء في مجالس إدارة الجمعيات و ١٩٢ أعضاء في اللجان التعليمية ، وأن لها عضواً يمثلها في كل من الحزب التعاوني البريطاني ، والجمعية المتحدة للخبز ، والإتحاد التعاوني

* Co-operative The British Achievement by : Paul Greer. Harper and Brothers Publishers; New york 1955, PP. 89-90.

كذلك نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Strategies for shared power between men and women, by K. Apelquist, in : Cooperation Review of International Cooperation, 1996.

البريطاني. أما شعار هذه الهيئة التعاونية النسائية الذي تنادي به دائماً في حملاتها فهو " **أسعار مخفضة .. وعائد أقل** ".

وتقول مسز فلورنس Mrs. Florence نائبة جمعية لندن التعاونية(*) وهي تضم مليون عضو : أن كثيراً من الخدمات الإجتماعية يحظى بها الجمهور الآن قد تحققت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين .

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولها فروع محلية ، وهي تهدف إلى خلق رأي عام في صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام.(**)

ويقول هل – ووتكنز(***) " أنه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية في بريطانيا مثل الهيئات النسائية ، فقد كانت تفتح أبوابها لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس " وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكاناً في مجلتها أسمته (ركن المراة) وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبي في جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك في المنزل ، أم في الحانوت ، أم في المصنع ، أم في الحكومة. ووجهت نظر الحكومة إلى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعت الهيئة النسائية إلى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذي يحول دونه العمل في المصانع ، وشاركت في الجهود التي بُذلت لإعطاء المراة حق الإنتخاب.

مدة العضوية بالمجلس :

تنص القوانين النظامية للجمعيات على مدة العضوية في مجالس الإدارة بحيث لا تتجاوز فترات معينة ، وتلجأ بعض الجمعيات إلى أن تجزئ إنتخاب أعضاء المجلس بمعنى أنه لا ينبغي أن ينتخب أعضاء المجلس جميعاً مرة واحدة ، بل ينبغي أن ينتخب بعضهم في الإجتماع الذي يعقد في شهر **يناير** ، والبعض في الإجتماع التالي الذي يعقد في شهر **أبريل** والبعض في الإجتماع

---

* يلاحظ أن نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة في جمعية لندن من الزوجات.

** History of Co-operation by : Emory S. Bogardus. The Co-operative League of the U.S.A Chicago Washington, 1955, P.16.

*** مرجع سبق ذكره.

التالي الذي يعقد في شهر يوليو والآخر ينتخب في الإجتماع الذي يعقد في شهر أكتوبر.

والسبب في ذلك إنما يرجع إلى أن الحركة التعاونية البريطانية تريد أن توجه إهتمام الأعضاء إلى إجتماعات الجمعية العمومية والتى تنعقد هناك أربع مرات سنوياً.

والغالبية العظمى من الجمعيات التعاونية في بريطانيا ليست من أنصار بقاء أعضاء مجلس الإدارة في مناصبهم فترة طويلة وذلك حتى لا يظل هؤلاء الأعضاء قابضين على زمام الوظائف في المجلس لا يتغيرون ولا يتبدلون ، وذلك خشية أن تكون إدارة بعضهم للجمعية غير سليمة .

لذلك حاولت بعض الجمعيات بالإضافة إلى تجزئ الفترات التي ينتخب فيها أعضاء المجلس إقتراح إستخدام عدة وسائل تنظيمية في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، منها أنه إذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة سبعة مثلاً ، أن ينص في القوانين النظامية على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين بعد النشر عن الجمعية – **ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة وعضوين لمدة سنتين وعضوين لمدة ثلاث سنوات ، وبعد ذلك يجدد إنتخاب المقاعد التي تنتهي مدتها لمدة ثلاث سنوات .**

لمزيد من الإيضاح لهذا النظام : يُنتَخب سبعة أعضاء في السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء في السنة الثانية وعضوان في السنة الثالثة ، وعضوان في السنة الرابعة ، ثم يتوالى تكرار الإنتخاب بعد ذلك سنوياً طبقاً لهذه الأعداد –٢–٢ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول رقم (٢٥).

جدول رقم (٢٥)
كيفية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

موعد إنعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الإنتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الإنتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة مقاعد	مقاعد مدة الإنتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الإنتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	مقاعد مدة الإنتخاب الأول لها ثلاثة أعوام ثم يتجدد الإنتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان	عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثانية	٣			٣
الجمعية العمومية الثالثة		٢		٢
الجمعية العمومية الرابعة			٢	٢
الجمعية العمومية الخامسة	٣			٣
الجمعية العمومية السادسة		٢		٢
الجمعية العمومية السابعة			٢	٢
الجمعية العمومية الثامنة	٣			٣
الجمعية العمومية التاسعة		٢		٢
الجمعية العمومية العاشرة			٢	٢

<u>طريقة ثانية :</u>

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة ، والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ثم يعاد إنتخاب المقاعد جميعها بعد نهاية مدتها لمدة سنتين ، أي أن القاعدة في التجديد أن يتم دورياً كل سنتين. ومن قبيل الإستثناء يحدد نصف عدد المقاعد تقريباً بحيث تكون مدة الإنتخاب الأول لها عام واحد.

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء في السنة الأولى وأربعة في السنة الثانية وثلاثة في السنة الثالثة ، ثم يتوالى الإنتخاب بعد ذلك في السنين المتعاقبة ٤ و ٣ وهكذا دواليك كما هو موضح بالجدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦)
طريقة أخرى لكيفية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

مواعيد إنعقاد الجمعية العمومية	مقاعد مدة الإنتخاب الأول لها عام واحد ثم يتجدد الإنتخاب كل عامين – وعددها أربعة مقاعد	مقاعد مدة الإنتخاب الأول لها عامان ثم يتجدد الإنتخاب كل عامين – وعددها ثلاثة مقاعد	عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٤	٣	٧
الجمعية العمومية الثانية	٤		٤
الجمعية العمومية الثالثة		٣	٣
الجمعية العمومية الرابعة	٤		٤
الجمعية العمومية الخامسة		٣	٣
الجمعية العمومية السادسة	٤		٤
الجمعية العمومية السابعة		٣	٣

طريقة ثالثة :

وهناك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامي للجمعية ، وهي تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الإدارة إلى أنواع ، النوع الأول تكون مدة عضو مجلس الإدارة فيه عاماً واحداً ، والنوع التالي تكون مدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية ثلاثة أعوام.

فإذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية سبعة أعضاء مثلا : خصصت الجمعية ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة سنة ثم تنتهي عضويتهم في نهاية السنة. ويكون على الجمعية العمومية في إجتماعها السنوي ان تُعيد إنتخابهم أو تستبدلهم بغيرهم ، ويخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أي أن مدة عضويتهما في المجلس تستمر عامين ، وفي نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية في إجتماعها السنوي أن تعيد إنتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما. كذلك يُخصص مقعدان يُنتخب من يُرشح لشغلهما مدة ثلاث سنوات ، أي أن مدة عضويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاث سنوات ، وفي نهاية هذه المدة يكون على الجمعية العمومية في إجتماعها السنوي أن تُعيد إنتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما.

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء في السنة الأولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء في السنة الثانية ، وخمسة أعضاء في كل من السنوات الثالثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة في السنة السادسة ثم يتولى بعد ذلك تكرار إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات العمومية على توالي السنين طبقاً للأعداد الآتية : ٧-٣-٥-٥-٥-٣ وهكذا دواليك ، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (٢٧).

جدول رقم (٢٧)
طريقة ثالثة لكيفية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

موعد إنعقاد الجمعية العمومية	مقاعد يتجدد الإنتخاب لها سنويا وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الإنتخاب لها كل سنتين وعددها (مقعدان)	مقاعد يتجدد الإنتخاب لها كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة (مقاعد)	عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية
الجمعية العمومية الأولى	٣	٢	٢	٧
الجمعية العمومية الثانية	٣			٣
الجمعية العمومية الثالثة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الرابعة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الخامسة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية السادسة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية السابعة	٣	٢		٧
الجمعية العمومية الثامنة	٣			٣
الجمعية العمومية التاسعة	٣	٢		٥
الجمعية العمومية العاشرة	٣		٢	٥
الجمعية العمومية الحادية عشر	٣	٢		٥
الجمعية العمومية الثانية عشر	٣			٣

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشئ ، ولكنها أفضل من غيرها لما تتمتع به من ميزات كثيرة ، فإنها تحول دون أن يتغير أعضاء مجلس الإدارة جميعاً عقب السنة الأولى ، ومن ثم يمكن تَجَنُّب الوقوع في أخطاء سبق إرتكابها وهي ناحية أخرى تمنع إستمرار أعضاء مجلس الإدارة جميعاً مراكزهم مدة طويلة ، كما تسمح في نفس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحد ، فإذا أثبتوا جدارة في القيام بأعباء وظائفهم إستطاع أعضاء الجمعية إنتخابهم بعد ذلك في المقاعد ذات المدة الأطول .

وتنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة في بريطانيا في قوانينها النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الإدارة أما سنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الإدارة أن يستمر في مقعده بالمجلس مدة ست سنوات متتالية ، وبعد مضي فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح مرة ثانية.

والواقع أن التغيير الكثير في أشخاص مجلس الإدارة مع توافر الكفايات اللازمة ، ليس في مصلحة الجمعية ، لأنه يعرقل سير تقدم الجمعية في سياستها المرسومة ، ثم أن أعضاء مجلس الإدارة الذين يعملون في فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمة تسود بينهم روح الفريق في العمل كما هو

المرغوب فيه والمطلوب داخل المجلس ، كما أنهم يكتسبون مزيداً من الخبرة والدراية بأمور الجمعية ومشاكلها. وهذا يجعلهم أكثر من غيرهم قُدرةً على حلها ، ولذلك **يجب ان لا تلجأ الجمعيات العمومية إلى تغيير أعضاء مجالس إدارتها إلا إذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى إستعداد أقوى للمساهمة في نجاح الجمعية وتقدمها** ، ويلاحظ كذلك أنَّ من المحتمل وصول بعض الأشخاص إلى عضوية مجلس الإدارة ، ثم لا يكون منهم بعد ذلك نشاط في الجمعية **وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على إستبدالهم بغيرهم .**

أما ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مستوى الكفاية في الجمعية ، فهو مردود بأنه إذا أظهر أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كافية في العمل وإستعداد للمضي فيه ، فليس ما يمنع أعضاء الجمعية عند إنتهاء مدتهم من إعادة إنتخابهم مرة واثنتين وثلاثاً ومن ثم أرى **أن لا تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية للإستهلاك قيوداً تمنع مثل هذا التكرار** ، كما ويجب أن يؤخذ في الإعتبار انه كلما كانت مدة العضوية في مجلس الإدارة قصيرة ، كان ذلك أقرب إلى مفهومَ الديموقراطية.

وهناك من يرى أنه إذا ما نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الإدارة لمدة طويلة ، وكانت تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فإن **في وسعهم أن يقترحوا قراراً بلوم المجلس Vote of Censure** فإذا حاز الإقتراح أغلبية الأصوات ، وجب على المجلس أن يستقيل [*] إذا كان يحترم نفسه .

كما يرى أنه إذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعَّالة ، فإنه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص في القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا سناً معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم ، أما هؤلاء الذين يبلغون هذه السن أثناء مدة العضوية فتستمر عضويتهم في المجلس حتى نهاية العام .

---

* المرجع السابق ، ص ٤.

غير أن هناك أيضاً من يميل إلى إستثناء ذوي الكفايات من أعضاء مجلس الإدارة من شرط السن إذا كانت حالتهم الصحية تمكنهم من القيام بأعباء وظائفهم .

إختصاصات مجلس الإدارة :

إن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الشخصية الإقتصادية والإجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون في نفس الوقت عملاءها وتتلخص إختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتي :(*)

أولاً : تحديد الأغراض أو الأهداف التي أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التي يراها كفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، وإتخاذ ما يمكن إتخاذه من وسائل لمواجهة إحتياجات الجمعية في المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وإزدهارها.

ثانياً : وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تؤدي وظائفها بأكبر قدر ممكن من الكفاية لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها .

ثالثاً : وضع ذوي الكفاءات في المناصب الرئيسية حتى يقوى الشعور بالإطمئنان إلى سلامة الجهود التي تُبذل لتنفيذ سياسة الجمعية .

رابعاً : إتباع وسائل فعالة تُخَوِّل الإدارة العليا مسئوليات وسلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لها الحصول على نتائج مرضية ، وسنتحدث عن كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلي :

---

* يرجع في ذلك إلى كتاب:
Top Management Organization and Control by Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert E. Smith McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.

وضع السياسات وتوضيح الأهداف :

عندما تفكر جماعة من الجماعات في تأسيس جمعية تعاونية إستهلاكية ، يجب أن تضع نصب أعينها **الأمل في التوسع وإرتياد آفاق جديدة** غير المجال الذي بدأت نشاطها منه ، فإن ذلك فوق أنه يخدم أعضاء الجمعية يخدم **الفكرة التعاونية** لأنها تهدف إلى تمكين المستهلك من السيطرة على جميع عوامل الإنتاج بطريق الإشتراك الإختياري ، ويؤخذ في الإعتبار أن وضع السياسات المقبلة إذا كان صادراً عن دراسة وافية ، فإنه يُسَهِّل على الجمعية أمر تحقيقها وتنفيذها، ولكن يُلاحظ كثيراً مع الأسف – أن هناك تنظيمات تعاونية يُعْوِزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالها ، وتوضيح أهدافها سواء في ذلك الأهداف القريبة أو المتوسطة أو الأهداف البعيدة .

ومن ثم يجب أن تضع الجمعية كل سنة خطة تفصيلية لنشاطها الذي تنوي القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التي تقع بين إنعقاد الجمعية العمومية. ويجب أن تشمل هذه الخطة إيرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ، ثم أن هذه الخطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى ، وبخاصة فيما يلي :

١) التغيرات الرئيسية في السوق .
٢) التغيرات المحتملة في نوع الإنتاج.
٣) الصعوبات التي قد تعترض الإنتاج أو التوسع فيه .
٤) الإحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وعلى أعضاء مجلس الإدارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح بإجراء التعديلات اللازمة إذا إقتضت الظروف ذلك ، ومن الأسس التي تبنى عليها الخطة البعيدة المدى أن تأخذ في إعتبارها ما تصدره الجمعية من قرارات ، وما تُنفذه من الخطط القصيرة الأجل التي توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، **بمعنى أن ما يتم تنفيذه في كل عام ينبغي أن يكون لبنة في**

صرح الهيكل العام الذي تسعى الجمعية إلى إقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالي الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف في المدى البعيد المرسوم .

ومن القواعد العامة في هذا الشأن أن توضع الخطة المقترحة للمستقبل على اساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ في الإعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الإقتصادية بوجه عام ، **ولعل هذا يوضّح لنا أهمية الخبرة والدراسة والثقافة المالية والإقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة** ، فإن البعض يعتمد في تقدير الخدمات المنتظرة على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الإحصائية والإقتصادية وهكذا يجب عند إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ملاحظة هذه الإعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لا يمكن أن يتسنى للجمعية تحقيق ذلك إلا إذا إتسع وقت الأعضاء للعمل وعلى وضع هذه السياسات.

وضع سياسة سليمة للتنظيم :

التنظيم هو الإطار الذي توضع داخله الإدارة ، ويمكن تعريفه بان جميع المسئوليات التي يتحملها رجال الإدارة والعلاقات التي تنشأ عن تحمل هذه المسئوليات ، فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها ، وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية.(*)

وعلى ذلكفإن أعضاء مجلس الإدارة مهما بلغت دقتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة ومدروسة ، ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح بإجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، مع الأخذ في الإعتبار أن وجود مثل هذه الخطط يحول دون الإرتجال في إتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائدة عاجلة في أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها ، ثم أن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدي إلى تكرار وقوع الأخطاء في التنظيم وفي ظل الظروف التي تتكرر

* The Principles & Practice of Management , By E.F.L. Brech and Others. Longmans, Green , P. 25.

فيها الأخطاء يندر أن تتحقق الأهداف التي تسعى إليها الفكرة التعاونية من تحقيق التحسين المستمر والنهوض بالأوضاع الإجتماعية والإقتصادية.

ومن الوسائل التي يجب أن تلجأ إليها الجمعيات في التنظيم الإستعانة بخرائط التنظيم الإداري للجمعية كلها ، وما يلحق بها من خرائط فرعية للأقسام والفروع إذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلك لأن هذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتَفهُّم سياسة التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة إدارة المنشأة ، **لأنه إذا لم توجد مثل هذه القواعد ساد الغموض والإرتباك علاقات أعضاء مجلس الإدارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع .**

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الإداري بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ن ولكل وظيفة رئيسية ، فإذا فهم كل فرد في الجمعية دوره في إدارتها فهماً تاماً ، أمكنه أن يُكرّس جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل في أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب في كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم ، **ثم أن هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوي على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بين من يتحملونها ، وحدود سلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية أداء كل منهم لوظائفهم.**

وفي ذلك يقول Brech أنه يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمي Organization Structure مادام القائمون على إدارة المنشأة يعرفون الدور الذي يقوم به كل منهم في إدارتها ، ويتعاونون جميعاً في سبيل ذلك ، ثم يستطرد فيذكر **أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأي الشائع حتى في حالة الوحدات الصغيرة Small Units. ثم يعود فيقول أننا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجرة والإدارة ترجع إلى ضعف التنظيم ، أما للأخطاء التي تحدث عند تحديد الإختصاصات والمسئوليات والعلاقة بين من يتولونها ، وإما لغياب مثل هذه الخطة التي يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب** ، ولاشك أنه في مثل هذه الحالات ، يتراكم العمل ، ويحدث الإزدواج

في الجهود ، وترتكب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم ، هذا فضلاً عن أن كثيراً من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظراً لعدم وجود شخص مسئول عنها. (*)

كل ذلك يرجع إلى عدم تقدير أهمية التنظيم وإعتباره الأطار الذي توضع داخله الإدارة فإنه بدون هذا الإطار لا يمكن أن تكون الإدارة سليمة وفعالة .

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التي تسير عليها الجمعية ، فلا يمكن تحديد المسئوليات إلا إذا عرفت السياسة ، وذلك لأن السياسة تبين ما يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الضرورية التي يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة. فيوضّح أهداف الجمعية وأغراضها وكيفية تحقيقهاوالوسائل التي يمكن قياس النتائج بوساطتها ، وتوزيع المسئوليات يفيد في وضع الخطط التفصيلية للعمل ووسائل تنفيذ هذه الخطط ، كما يفيد التنسيق لإن كل فرد إذا عرف الوظيفة التي يؤديها ، والعلاقات بينه وبين المسئوليات المختلفة كان لذلك أثره في تحقيق التناسق والإنسجام بين من يتحملون هذه المسئوليات ، وفي رفع الروح المعنوية بين مختلف الأفراد وتحقيق التعاون بينهم وإثارة الرغبة عندهم في بذل مزيد من الجهود لصالح العمل المشترك الذي يخدم أهداف الجمعية .

وقد يقال أن التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك من بين العوامل الأساسية التي تُيسّر أمر تحقيقها .

<u>وضع ذوي الكفايات في المناصب الرئيسية :</u>

ومما يقع على عاتق مجلس الإدارة العمل على **شغل الأماكن الرئيسية في الجمعية بذوي الكفايات من المتخصصين القادرين** ، فإن هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة في تنفيذ الخطط التي رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها

* The Principles and Practice of Management, Longmans, Green and Company, London 1953, P. 34.

القريبة والبعيدة ولهذا يجب وضع نظام للإختيار والتعيين ، ونظام للأجور والمرتبات يراعي فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة .

كذلك يجب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للإرتفاع بمستوى كفايتهم ، وإستكمال أوجه النقص في معلوماتهم ، وبذلك يسير العمل طبقاً لسياسة ثابتة موحدة تحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضي على عوامل المحسوبية والوساطات ، فإن هذه العوامل كثيراً ما تكون سبباً في تعيين من لا يحسنون القيام بأعباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفاية نشاطها وخدماتها ، الأمر الذي قد يتسبب في إنفضاض كثير من الأعضاء عنها.

وسائل فعالة للرقابة :

ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على وضع وسائل فعالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتائج يمكن الإطمئنان إليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها.

والمعروف علمياً أن عنصري التخطيط والرقابة متداخلان وإن كان كل منهم يتطلب فناً في العمل حيث أنهما ركنان يتكون منهما الأساس الذي يقوم عليه الإشراف العام ، ثم إنهما يُعتبران الوسيلتين اللتين تمارس بهما الجمعية عملها ويتوقف نجاح هاتين الوسيلتين على إستعداد المديرين للمسئوليات الملقاة على عاتقهم فالتخطيط يقوم على أساس وضع البرامج التي تُتَّبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجاتها ، ثم كيفية الإستعانة بالسلطة في التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمسئوليات وبيان الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيقها، ولهذا يجب أن تكون خطة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاط المختلفة في الجمعية ، وتُخَوَّل الإدارة العليا سلطات تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتُحَرِّرها من التفاصيل غير الضرورية ، وتنتهج من الوسائل ما يضمن لها الوصول إلى النتائج التي ترضى عنها .

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١) الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الجمعية.
٢) الطرق والوسائل التي تُمَكّن الجمعية من تحقيق هذا الهدف.
٣) المقاييس أو المعايير التي تُقدَّر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة.
٤) التقديرات التي توضع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق.

ويجب الإستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوي الكفايات من الموظفين وغيرهم ، وتشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المختصة ، كالإتحاد التعاوني ، أو جمعية الجملة ، وهذه الأخيرة أقدر من غيرها في هذه الناحية ، ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطي أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها .

والمعتقد أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن تُوَضَّح سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم تُوَزَّع على المختصين ، ثم تُراجَعْ من وقت لآخر لإدخال ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، **ويمكن أن نصل إلى ذلك عن طريق كُتَيِّب يشرح سياسة الجمعية شرحاً تاماً تضعه هيئة من المختصين في الجمعية** ، وتستعين في وضعه بالأجهزة الفنية المختصة في كل من الجمعية المركزية والإتحاد التعاوني ، ويجب أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية وإتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعَّالة للرقابة على المنظمة بأكملها وعلى الأشخاص المسئولين **بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوي الكفايات في المراكز التي يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها.**

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلب دراسات وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يُمَكّنهم من معرفة الوظائف التي تتطلبها

هذه السياسات (*) وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادئ ذي بدئ أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المختصة في المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجاناً فرعية لدراسة مختلف الوظائف وإقتراح السياسات التنظيمية ، على أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان ، ثم يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تُنَسّق المقترحات المختلفة وتضعها في خطة واحدة .

وفيما يلي بعض اللجان التي يمكن أن تشترك في دراسة هذه السياسات(**).

١) **لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية** :

وعند وضع هذه السياسات يجب أن توضّح اللجنة ما يأتي :

أ) **السياسة العامة للبيع** :

*) البضائع التي ستقوم الجمعية بالتعامل فيها.

*) الخدمات المجانية التي تستطيع أن تقدمها.

*) أي نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه إجراً ؟...

*) هل تُوجّه الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين وتتسع هذه الخدمات لتشغيل مختلف أنواع الطبقات ؟

*) هل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في السوق ، أو بيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبي طلبات جميع العملاء ؟

*) بأي سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالي أو سياسة السعر الجاري في السوق أو السعر المنخفض ؟

*) السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التي تقرر الجمعية إضافتها إلى قائمة السلع التي تتعامل فيها. وما هي السياسة بالنسبة لتلك السلع التي قد ترى للجمعية وقف التعامل فيها ؟..

* يرجع في ذلك إلى كتاب .Consumer Co-operative Leadership السابق الإشارة إليه.

** المرجع السابق ، ص ٣٧ وما بعدها.

- ما هي السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة (الأوكازيونات) ؟..
- ما هي السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة الحركة ؟..
- ما هي السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية وإلى أي مدى يُمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها في الوقت المناسب ؟
- ما هي السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التي يجب أن يُزود بها العميل وتتعلق بالسلع المشتراة ؟..
- ما هي السياسة فيما يتعلق بالبضائع المرتدّة ؟..
- ما هي السياسة بالنسبة للسلع التي تباع بالأجل ؟..
- ما هيالسياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة ؟..
- هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كإستعدادها لأن تشتري لهم البضائع التي لا تتعامل فيها ؟ أو أن توصي لهم بالجهات التي يستطيعون الشراء منها.
- ما هي السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم ؟..
- ما هي السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال ؟..
- ما هي السياسة بالنسبة لقبول الشيكات في الدفع ؟..

٢) <u>لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء</u> :

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المبادئ الأساسية للشراء في الجمعية.
- المسئول عن الشراء.
- العلاقة بين الشراء والبيع.
- مصادر المعلومات التي يمكن الإستعانة بها لتحديد الشراء.
- وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء.
- السياسة التي تُتَّبع عند تقديم سلعة جديدة.
- السياسة التي تُتَّبع عند إختيار مصادر الشراء.
- الحالات التي تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة.
- السياسة بالنسبة للهدايا التي تقدمها مصادر الشراء.
- السياسة بالنسبة للخصم الذي قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدي.

٣) **لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

*) المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها الجمعية في علاقاتها مع موظفيها.
*) نوع العلاقات التي يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين.
*) السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين.
*) السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين.
*) السياسة بالنسبة للأجازات.
*) السياسة بالنسبة للترقية.
*) السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى.
*) السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل.
*) السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.
*) السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين.
*) السياسة بالنسبة للفصل.
*) السياسة بالنسبة للرعاية الطبية.

هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

٤) **لجنة فرعية لدراسة سياسة الإعلان والعلاقات العامة :**

وتنظر هذه اللجنة :

*) القواعد الأساسية بالنسبة للإعلان التعاوني.
*) القواعد الرئيسية التي تُنَظِّم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذي تعمل فيه.
*) ما الأغراض بالتفصيل للإعلان التعاوني ، وما الذي تأمل الجمعية تحقيقه من وراء هذا الإعلان ؟.
*) السياسة الرئيسية بالنسبة للإعلان عن السلع.
*) السياسة بالنسبة للإعلان في المناسبات الخاصة.
*) السياسة بالنسبة للإعلان عن السلع البطيئة الحركة.

- السياسة بالنسبة لبعض الهدايا التي تقدم كإعلان عن الجمعية في المناسبات المختلفة كمناسبة أعياد الميلاد وإنتهازها فرصة للإعلان عن تقدير الجمعية للمجتمع ودوره فيما حققته الجمعية من خدمات للمجتمع.
- ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات ؟
- السياسة بالنسبة لإلتزام الصدق في الإعلان.
- السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان.
- السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمصروفات داخل المحل.
- السياسة بالنسبة للتبرعات التي تهبها الجمعية للهيئات التي لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية.
- ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادي والطوائف التي توجد في منطقة عمل الجمعية؟..

٥) **لجنة فرعية لدراسة المحاسبة والمراقبة :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المستوى الذي تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
- نسبة الربح الإجمالي ، ونسبة المصاريف ، وبالتالي الربح الصافي الذي تريد الجمعية تحقيقه.
- سياسة الجمعية في مراقبة البيع النقدي .. هل يُعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدي ؟أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة.. أو ينبغي وضع سياسة خاصة بالإتفاق مع مراقب الحسابات.
- السياسة التي تتبع عند تخفيض أسعار السلع.
- السياسة بالنسبة لدوران البضاعة.
- السياسة بالنسبة لتسعير السلع.
- السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد.
- السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة.
- مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وإمساك الدفاتر.

تنسيق السياسات :

بعد أن تُرْفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الإدارة ، فإن على المجلس أن يُعَيِّنْ لجنة لتنسيق هذه السياسات ، ويُستحسن أن تضم هذه اللجنة رؤساء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه إليها من الفنيين ، **والواجب الأول الذي يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر في كل تقرير على حدة بحيث تضع في إعتبارها ناحيتين :**

١) **هل غطت هذه التقارير الموضوع بمختلف جوانبه ؟..**
٢) هل تحتوى هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كإحتوائها على طرق وإجراءات بدلاً من إحتوائها على سياسات ؟.. **فإذا وجد أنها تحتوي على مثل هذه الطرق والإجراءات وجب إستبعادها.**

بعد هذه المراجعة الأولية تستعرض اللجنة السياسات التي تحتوي عليها هذه التقارير بعضها تجاه البعض **لمعرفة ما إذا كان هناك تعارض بينها ، أو ما إذا كانت في حاجة إلى مزيد من الدراسة حتى يمكن إدارة الجمعية بنجاح.** ويُستحسن دائماً عند بدء حياة الجمعية أن تكون هذه السياسات عامة ، وأن لا تدخل الجمعية في كثير من التفاصيل ، ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد إكتسبته من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها.

سكرتير المجلس :

يعتبر سكرتير الجمعية الشخص المسئول عن تطبيق القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات ، وعليه يقع عبء الإشراف على سجلات الأعضاء وحملة الأسهم وتقديم البيانات التي تطلبها السلطات من الجمعية حسب مقتضيات القوانين ، وهو بوجه عام يعتبر العضو المنفذ لجميع قرارات مجلس الإدارة ، لذلك تهتم الحركة التعاونية في إنجلترا بأنه ينبغي فيمن يُنتخب لهذه الوظيفة أن يكون على جانب كبير من الخبرة والدراية والبصر بالتنظيمات المكتبية الحديثة وأن يكون مُلماً بالنشاط الإجتماعي والإقتصادي بوجه عام وفي منطقة جمعيته بوجه خاص.

وتلجأ بعض الجمعيات إلى الإستعانة بسكرتير معين يتقاضى أجراً على عمله بجوار السكرتير عضو مجلس الإدارة لتضمن إمكان القيام بهذه الواجبات على خير(*) وجه ممكن.

وهناك من يرى أن من الممكن الجمع بين وظيفة المدير والسكرتير في الجمعية وفي ذلك يقول بروفسور " فل . هل " أن نجاح (**) الجمعية يعتمد إلى حد كبير على حسن إدارتها وتنظيمها وعلى الدقة والكفاية في إستخدامها للنظم الحسابية بصفة خاصة ، ومن أجل ذلك يجب إختيار سكرتير الجمعية بعناية فائقة ، فقد كان من الشائع المتبع منذ سنوات عديدة أن يكون سكرتير الجمعية هو العضو المنتخب من بين أعضاء مجلس الإدارة ، وكان عليه - وهو يعمل بعض الوقت - أن يقوم بكل واجبات السكرتارية وأعبائها ، وهذه الخطة مازالت تستعمل حتى الآن في بعض الجمعيات القديمة والصغيرة ، **ولكن أصبح من الواضح الآن وجوب أن يكون للجمعية سكرتير دائم يعمل طول الوقت ، ويكون مسئولاً أمام الجمعية وعلى علم بجميع حساباتها ، وقد يكون الجمع بين وظيفتي المدير والسكرتير في شخص المدير مما يثير بعض الجدل ، لأنه يعني أن تقع المسئولية التنفيذية بأسرها على عاتق فرد** واحد ، ولكن هذا قد يجنب الجمعية كثيراً من عوامل الفرقة والحسد التي تنجم في الغالب من تقسيم الواجبات ، ثم يستطرد بعد ذلك فيذكر أنه إذا عين المدير سكرتيراً في نفس الوقت ، فيجب أن يقوم أمين الصندوق بالدفاتر الحسابية أو يراجعها ، مع أنها تعتبر من واجب السكرتير ، **أما إذا رغب في تعيين سكرتير خاص بالجمعية ، فيجب أن يكون حائزاً على شهادة الإتحاد التعاوني الذي يمنحها لمن يجتازون إمتحان الفصول التدريبية لأعمال السكرتارية التي ينظمها هذا الإتحاد.**

وكثيرون يتفقون مع بروفسور " هل " على أن نجاح الجمعية يعتمد إلى حد كبير على حسن إدارتها وتنظيمها ، **ويعتقدون أن الدقة والكفاية في**

(*) يرجع إلى :

(**) Organization and Management of Consumer's Cooperation and buying Clubs. Handbook for members of Co-operative Committees. The Co-operative Union Limited, Holyoake House, 1951, P.P 54-55.

إستخدام النظم الحسابية ليست إلا أداة من أدوات الإدارة ، ولاشك أن أستخدام النظم الدفترية السليمة يعتبر من الضرورات التي تحتمها النظم التعاونية ، غير أن الدقة والكفاية في الرقابة على ما هو وارد في هذه الدفاتر تعتبر في غاية الأهمية.

كذلك لا يميل الكثيرون إلى تجميع السلطات في يد واحدة ، لأن هذا قد يؤدي إلى السيطرة والإستبداد بأمور الجمعية ، ثم أن تركيز السلطات في يد واحدة قد ينتهي بها إلى أن تكون الجمعية ، **جمعية فرد واحد** ، بمعنى أن نجاحها وتقدمها يعتمد على فرد واحد وهو المدير ، وقد يدفعه شعوره بقيمته وأهميته إلى أن ينفرد بالعمل دون توجيه من أعضاء مجلس الإدارة ، فإذا لفت نظره إلى خطأ في تصرفاته فقد يهدد بالإستقالة ، وإذا حدث هذا وترك الجمعية لسبب من الأسباب ، وجدت الجمعية نفسها أمام مصير يتهددها بالفشل نظراً لإفتقارها إلى الكفايات التي تحل محل هذا الشخص.

ولذلك لا يحبذون الجمع بين وظيفتي المدير والسكرتير في شخص المدير ويرون ضرورة الفصل بين هاتين الوظيفتين.

<u>أمين الصندوق</u> :

يعتبر أمين الصندوق أميناً على أموال الجمعية ، ومسئولاً عن كل ما يتعلق بها من إيداع وصرف ، فلا تتم جميع العمليات إلا في حدود القوانين واللوائح المنظمة لها ، **ولهذا يجب أن تتوافر فيه القدرة والكفاية المالية والإلمام بالقواعد والنظم الحسابية ، كما يجب أن يتصف بحسن السير والأمانة والنزاهة والشرف.**

كما وينبغي أن يلاحظ أن أمين الصندوق يعمل في ظل الإشراف الكامل للمجلس ، وذلك وفقاً للقاعدة التضامنية لأعضاء المجلس جميعاً ، **ومن أجل ذلك يرى الكثيرون في بريطانيا ضرورة تفرُّغ أحد أعضاء المجلس للقيام بهذه الوظيفة.**

كما ويرى الكثيرون أيضاً عدم الجمع بين وظيفتي السكرتير وأمين الصندوق ، لِعِظَمْ المسئولية الملقاة على عاتق كل من يشغل هاتين الوظيفتين ، **هذا إلى ما تقتضيه قواعد الحرص وسلامة الإدارة من عدم الجمع بين هاتين الوظيفتين في يد واحدة** ، تلافياً لإرتكاب الأخطاء ، أو تركيز السلطات في قبضة فرد ، ويلاحظ أن بعض الجمعيات التعاونية في الخارج(*) تنص على عدم جواز الجمع بين وظيفتين من وظائف مجلس الإدارة.

كما ويرون ضرورة التأمين على أمناء الصناديق ضد الخيانة أو السرقة ، وذلك للمحافظة على أموال الجمعيات ، ولكيلا تتعرض لهزات عنيفة قد تطيح بها إذا لم تتخذ الإحتياطات الكافية.

مكافأة أعضاء المجلس :

تجرى بعض الجمعيات في بريطانيا على عدم إعطاء أعضاء مجلس الإدارة أجر أو مكافأة عن القيام بواجباتهم نحو الجمعية ، ووجهة نظرهم في هذا أن هؤلاء الأعضاء يقومون بعملهم بدافع من المنفعة العامة والواجب الإجتماعي الذي يفرضه عليهم مركزهم بين ذويهم ، والثقة التي يضعها هؤلاء فيهم ، **وأن هذا الفخر الأدبي لا يعادله أجر.**

وترى بعض الجمعيات أن إتباع مثل هذا الأسلوب يبعد بالحركة التعاونية عن ملاحظة الواقع ومنطق طبائع الأشياء ، خاصة بالنسبة للظروف الإقتصادية السائدة ، فإن الجمعيات التعاونية للتجزئة بوصفها وسيلة من وسائل التوزيع تعمل في ظل منافسة حادة ، وهذه المنافسة تتطلب بذل الجهود المتصلة لتحسين النشاط والخدمات التي تزاولها الجمعية ، سواء من ناحية جودة السلع أو من ناحية الإرتفاع بمستوى الخدمة ، **ومن ثم كان لابد من وجود حافز مادي بجوار الحافز المعنوي يشجع العاملين على مواصلة العمل وزيادة الجهود** ، وبخاصة لأن الطبقات المتوسطة ، وهي غالباً ما يقع عليها عبء إدارة هذه الجمعيات في حاجة إلى مزيد من الدخل لمقابلة

* An Introduction to Co-operative Practice New Series, No. 32, Jeneve 1952.

أعبائها ، **هذا إلى أن مبادئ العدالة الإجتماعية تقتضي أن يكون الأساس في عمل عضو مجلس الإدارة هو خدمة الصالح العام لقاء دخل يتناسب إلى حد ما مع الدخول التي يحصل عليها غيرهم** ممن يقومون بأعمال لا تزيد عن عملهم أهمية للمجتمع.

وقد إعترض كثيرون على مبدأ إعطاء مكافآت عن حضور كل جلسة من الجلسات ، بأنه قد يُغري بعض الجمعيات بعقد إجتماعات لأعضاء مجلس الإدارة أكثر مما ينبغي ، وبذلك تزداد النفقات الإدارية دون مبرر ، وإذا كانت الطبيعة البشرية واحدة في جميع أنحاء العالم ، فمن المحتمل أن تنتشر هذه العادة حتى تسود(*) الجمعيات في شتى أنحاء المعمورة.

ويقول ف . س . آلن(**) أن هذا قد حدث أيضاً في الولايات المتحدة الأمريكية.

ويعتقد الكثيرون أن حل هذه المشكلة في أيدي أعضاء الجمعيات التعاونية ، فإنهم إذا واظبوا على حضور الجمعيات العمومية وإستعملوا حقهم في التوجيه والإشراف والرقابة ، وتقديم الأسئلة والإستفسارات التي تطالب بتوضيح عدد الجلسات التي عُقِدَتْ ، ومقدار المكافآت التي دُفِعَتْ ، مع عقد المقارنات مع السنين الماضية ، وتقرير ما إذا كانت الزيادة في مكافآت بدل الحضور تتناسب مع الجهود التي بُذِلت .. يقولون إذا واظب الأعضاء على المطالبة بمعرفة تفصيل ذلك ، **فإن منطق الأرقام سيكشف لهم عن حقائق كثيرة تكون تحت نظرهم عند إختيار أعضاء مجالس الإدارة** ، هؤلاء الأعضاء الذين يُفترض فيهم دائماً البعد عن المصالح الإستغلالية أو إنتهاز الفرص للإستفادة والحصول على مآرب شخصية.

وتعمل بعض الجمعيات التعاونية على تَجَنُّبْ إزدياد النفقات الإدارية دون مبرر **بتحديد مكافأة إجمالية لجميع أعضاء مجلس الإدارة عن جميع**

---

* Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall Co-operative Union - 1931, P. 100.

** مرجع سبق ذكره.

الإجتماعات التي يعقدونها أثناء السنة ، ويقوم بتحديد هذه المبالغ أعضاء الجمعية العمومية في موعد إنعقادهم ، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنه قد تَجِدّ ظروف إستثنائية تجعل تعدي الرقم المحدد أمراً ضرورياً.

وفي بعض الجمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية ، يقوم أعضاء مجالس الإدارة بتحديد أتعابهم التي يتقاضونها بأنفسهم، **ولكن الأفضل أن تقوم الجمعية العمومية بتحديد هذه الأتعاب** ، لأن ذلك هو الذي يتفق مع معنى ديموقراطية الإدارة ، ويدرأ عن أعضاء مجالس الإدارة شبهة المغالاة في وضع المكافآت لأنفسهم ، ويصون جو الجمعية بصفة عامة مما قد يعيب أو يُريب ، **ولاشك أن الثقة والنزاهة والأمانة هي القواعد التي يقوم عليها صرح التعاون** ، بل هي الدعائم التي يقوم عليها نجاحها كل عمل جماعي.

وهذا هو ما إتجهت إليه الحركة التعاونية في بريطانيا إذ تنص القوانين النظامية على أنه " **في إجتماعات الجمعية العمومية التي تُعقد كل ثلاثة أشهر ، يكون لأغلبية الأعضاء الحاضرين الإجتماع الحق في تقدير المكافآت التي قد يرون من المرغوب فيه تخصيصها لكل من أعضاء المجلس ، ورئيس مجلس الإدارة والسكرتير والمراجعون.**

At any quarterly meeting of the Society, the majority of the members present voting may assign to the Committee. President Munute Secretary, or Auditors, Such remuneration as seems to them desirable.

<u>الإدارة التنفيذية</u> :

ذكرنا أن أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية للإستهلاك هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء في ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التي يمتد العمل بها أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون في تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتي بعد ذلك دور الإدارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ،

وقلنا أنه ينبغي أن يستعين أعضاء مجلس الإدارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والإدارية ، والأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الإدارة بإبداء الرأي عند وضع هذه السياسات حتى يكون على علم تام بالروح التي صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره في مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، بل أنه قد يكون من الخير كذلك الإسترشاد بآراء رؤساء الأقسام إذا عُرض على أعضاء مجلس الإدارة ما يستدعي ذلك.

ويُعتبر رئيس مجلس الإدارة في الجمعية التعاونية للإستهلاك حلقة إتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، **وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه في المستويات** ، ونجاح الإدارة التنفيذية في النهوض بالتبعات يعتمد إلى حد كبير على الدقة في إختيار أعضاء مجلس الإدارة للمدير الكفء الذي يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة ، ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للإستهلاك أقصى جهودها لإجتذاب الكفايات الإدارية الفنية ، وإغرائها بالإقبال على العمل في الجمعية وذلك بإعطائها ما تستحق من أجر.

وفي هذا يقول Hariet Bunn and Ethel Mable Falk (*) قد لا يرغب كثير من الأعضاء في الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الأجور التي يستحقونها ، وكثيراً ما تعمل المنشآت الخاصة على إغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجوراً أعلى ، ولكن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، **وهي أن المدير الكفء يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع نتيجة لوجوده يفوق كثيراً ما يتقاضاه من أجر.**

لذلك يجب توخي الحيطة في إختيار مدير كفء للجمعية ، والأفضل أن يتم دائماً تعيين المدير عقب الإعلان عن حاجة الجمعية إلى شغل هذه الوظيفة ، **وأن ينضم إلى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة لإختيار المدير مندوب عن جمعية الجملة ، ومندوب عن الإتحاد التعاوني**

* Co-operative Life and Business. Hariet Bunn and Mable Falk Milwaukee D.M. Hale and Company 1936, P. 121.

الإقليمي ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر في تبصير اللجنة بحيث تختار الأصلح من بين المتقدمين.

ويجب أن يراعى أعضاء مجلس الإدارة عند وضع سياسة الجمعية **ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير** ، بحيث تقوم على الإحترام والفهم المتبادل ، كما يجب البعد بهذه السياسة عن كل ما يثير أسباب الإحتكاك أو التضارب في السلطات حتى لا تكون هناك شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون في عمل المدير ، أو أنهم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التي تُمَكّنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه.

والواقع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد إلى حد كبير على درجة فهم كل منهما لإختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقيقه بتحديد الإختصاصات والسلطات والمسئوليات في جلاء ووضوح ، بأن تسجل هذه الإختصاصات كتابة ويُوَزّع بها كُتَيِّب على جميع القوى العاملة في الجمعية حتى يفهم كل ما له وما عليه.

وقد أشرنا فيما سبق إلى أن السياسات التي يضعها يجب أن تكون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقاً لمقتضيات الظروف ، فإذا وافقت الجمعية مثلاً على إختيار مدير كفء يحسن القيام بواجباته ، كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا في إعطائه أكبر قدر من السلطات التي تعينه على حسن الإشراف والتنفيذ ، أما إذا كان حديث عهد بهذا العمل ، أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه في صورة مطمئنة فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير من هذه السلطات ، **ولكن يجب في كل مرة يقع فيها تغيير في السياسات ، أن يُسَجَّل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديثة على المشرفين** ويحدث التضارب والإحتكاك ، كما يجب تهيئة كل الظروف التي تكفل حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين ، فإنه " إذا فقد المدير(*) إحترامه لأعضاء المجلس نظر إلى ما بينه أو بينهم من علاقات على أنها

* Consumer Co-operative, Leadership By : Percy S. Brown Edward A. Filene Good will fund Inc. Boston 1954, PP. 1120113.

" **شر لابد منه Necessary Evil** " ثم يبدأ في خلق الوسائل التي تيسر له إدارة الجمعية دون الرجوع إليهم ما أمكنه الإستقلال عنهم ، وقد يحجب عن المجلس أموراً كثيرة فيسرع المجلس بالرد عليه في صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، **كإخضاع جميع تصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته في العمل** ، وبذلك يتدخل المجلس في إدارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقي الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكراهية ، وتنعدم الثقة بين أهم السلطات التي يقع على عاتقها رسم سياسات الجمعية وتنفيذها ، وإذا حلت كل هذه المعاني محل الإنسجام والثقة وتبادل الإحترام ، **كان المصير الحتمي هو الفشل الذريع للجمعية** ، كما لوحظ ذلك في الأسباب التي أدت إلى فشل الكثير من الجمعيات ، وغالباً ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الإدارة ، ويوقع أعضاء مجلس الإدارة اللوم على المدير ، مما يدل على إنعدام الثقة ، **وهذا يُفقِد بعض الجمعيات مديريها الممتازين من حيث أنهم يتركون العمل بها إذا سنحت لهم فرص العمل بعيداً عنها** ".

ولهذا يقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسئولية إقامة العلاقات بين المجلس والمدير على أسس من الثقة والإحترام المتبادل ، بل أن هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولكي يتمكن رئيس مجلس الإدارة من تحقيق مهمته الأولى لنجاح المنظمة ، ولكي يتمكن رئيس مجلس الإدارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة تجاه المدير ، وكذلك شعور الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلاً يفهم الآخر ، وعليه كذلك أن يشجع المدير على أن يتحدث إليه بصراحة ، فإن ذلك يساعده كثيراً على القيام بهذه المهمة ، وهي تحسين العلاقات.

ولعل مما يساعد على ذلك أن يُعطى المدير حق حضور إجتماعات مجلس الإدارة ، فإن هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه في المواضيع التي ستُطرح للمناقشة ، فإن المجلس قلما يتخذ قراراً في المواضيع المهمة التي يعارضها المدير ، ثم أن حضور المدير جلسات المجلس يتيح له الفرصة كي يتعرف على وجهات نظر الأعضاء المتباينة ، وكثيراً ما تؤدي المناقشات إلى الإقتناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع على تحقيقها.

ويحسن أن يُراعَى دائماً عند إعداد جدول الأعمال إستشارة المدير في المواضيع التي يرغب في عرضها ومناقشتها في المجلس.

ويجب مع ذلك ملاحظة أنه إذا كان للمدير حق حضور إجتماعات المجلس ، فإن للمجلس كذلك حق توجيهه ، فإذا رأى أنه قد قصَّر في موضوع وجب عليه أن يشعره بعدم الإرتياح إلى ذلك . والمدير الذي يقدر أعباء وظيفته هو الذي يفسح صدره لكل الإنتقادات التي تُوجَّه إليه في حضوره ، فإن ذلك خير من الكلام الذي يقال عنه خلف الأبواب المغلقة ، فإذا شعر بأن النقد الذي وجه إليه صادر عن رغبة صادقة في المعاونة ، وجب أن يعمل من جانبه على تشجيع ما قد يثار من مواضيع بنفس الروح التي صدرت عن المجلس ، وبمثل هذا الجو **المشبع بالثقة والفهم المتبادل والحرية في النقد ، والرغبة في العمل ، تسود بين الجميع الرغبة** على إيجاد حلول مجدية بناءة ، يمكن أن تحقق للجمعية نجاحاً كبيراً.

وعلى وجه الإجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١) وضع سياسات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة.
٢) تحديد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء.
٣) المبادرة بإتخاذ قرارات سريعة فيما قد يطرأ من مواضيع وتحديد إختصاصات كل من المجلس والمدير في هذه القرارات.
٤) إشراك المدير في جميع مناقشات المجلس والبعد بقدر الإمكان عن إتخاذ قرارات لا يرضى عنها المدير ، فإنه هو الذي تقع عليه مهمة التنفيذ.
٥) أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التي تدور بين المجلس والمدير على أن يكون الهدف هو المصلحة العامة ، والبعد عن الإنتقادات المُحْرِجة بحيث يكون اساس المناقشات قائماً على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة في البناء.

بعض المواضيع التي قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير :

أولاً : تعيين الموظفين :

تعتبر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التي تقع ضمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمدير ، فالمجلس من ناحية يضع السياسات التي تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلي العمال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمدير من ناحية أخرى يقع على عاتقه الإشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم.

فمن الذي يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟
في هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان.

القاعدة الأولى :
أن يوكل للمدير أمر إختيار الموظفين ، فلا يُرْغَمْ على أن يقبل في العمل معه أشخاصاً لا يرغب فيهم.

القاعدة الثانية :
أن يضع المجلس شروط الإختيار ، لأن إختيار الموظفين يُراعى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعية ، لا مجرد تيسير إنجاز الأعمال اليومية في الجمعية كما يكون ذلك غالباً في ذهن المدير.

ثم أن السياسة التي تتعلق بالموظفين تتضمن مع ذلك العمل على تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلس الإدارة سلطات ومسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريبهم ، وبتحديد علاقتهم مع المدير ، على أن يؤخذ في الإعتبار دائماً رأي المدير ، وما يبديه من ملاحظات وإعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الإعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية.

ونظراً لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، يحسن بمجلس الإدارة في الجمعيات

التعاونية للإستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يُطلق عليها إسم " **لجنة المستخدمين** " للنظر في الأمور التي تتعلق بالموظفين ومشاكلهم ، **بشرط أن تتوافر في أعضائها الكفايات التي تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة** ، فإذا خلت وظيفة بالجمعية مثلاً نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب في إستدعائهم. وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، **ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة** ، ثم تطلب من المدير إختيار إسم من الأسماء التي تقدمها إليه ، وبذلك يحفظ له الحق في تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الإدارة عن طريق لجنة المستخدمين المُشَكَّلة من بين أعضائه سلطة إختيار الموظفين من النوع الذي يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها في المستقبل.

والمعتقد أن هذا الإجراء إذا فُهِمَ بوضوح ، وإتُّبع بدقة ، أدَّى إلى تقليل عوامل الإحتكاك ، كما أن الحركة التعاونية الإستهلاكية بحاجة دائمة إلى برنامج كامل لتدريب موظفي وعمال الجمعيات التعاونية للإستهلاك ، فإن هذه الجمعيات ستكون دائماً في حاجة إلى موظفين وعمال متخصصين.

وتستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على أساس تفسير الوظائف وتحليلها ، وتجد أمامها الفرصة التي تُمَكّنها من إختيار الشخص اللائق للوظيفة التي تصلح له ويصلح لها(*).

وبذلك تقل إلى حد كبير عوامل الإحتكاك بين المجلس والمدير.

ثانياً : <u>شكاوى الموظفين</u> :

ومن المسائل الأخرى التي يتسبب عنها إحتكاك بين المجلس والمدير ، موضوع شكاوى الموظفين ، **فإن هذه الشكاوى يجب أن تُفحص بدقة وتأخذ قدراً كبيراً من العناية والإهتمام** ، والمعتقد أنه يحسن أن يتقدم الموظفون

* Planning for Co-operative Committee. Joseph Gilbert and Others. Midland Co-operative Wholesale. Minneopholis, Minn, P. 12.

بشكاواهم إلى المدير ، فإذا شعروا بأن هناك غبناً قد وقع عليهم منه ، تقدموا بشكواهم إلى " لجنة المستخدمين " المُشَكّلة من بين أعضاء مجلس الإدارة ، فإذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ في حق أحد الموظفين ، **فعلى المجلس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللوم بعيداً عن الموظفين ، حتى لا يحرج كبرياء المدير وتهون شخصيته أمام مرؤوسيه ، فيصعب عليه بعد ذلك توجيههم والإشراف عليهم** ، وقد يؤدى ذلك إلى أن يَستخِفَّ بعض الموظفين به وبأوامره ، وهذا السلوك الذي ذكرناه يجعل المدير لا يُضمر شعوراً سيئاً ضد المجلس مما يتنافى مع ما تقتضيه الكفاية الإدارية من ضرورة سيادة حسن العلاقات بينه وبين المجلس.

فإذا كانت الشكاوى التي يتقدم بها الموظفون تتضمن إنتقاداً للطريقة التي تُدار بها الجمعية وجب إحالتها فوراً على المدير ، فإذا وجد المجلس أن المدير يعارض الإقتراحات أو النقد الذي يُوَجَّه من الموظفين ، فعليه أن يحاول إقناع المدير بتغيير مسلكه وإتجاهه ، **ويحسن إذا شعر بجدية هذه الإنتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها إلى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين.**

ومهما يكن من شئ ، **فإن من السياسة السليمة أن لا يُشَجِّع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى إليه مباشرة** ، بل ترفع عن طريق المدير كما يجب أن يفهم الموظفون أن في إمكانهم مناشدة المجلس النظر في قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المُشَكّلة من بين أعضائه.

<u>ثالثاً</u> : <u>شكاوى المستهلكين</u> :

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة خاصة ، وعملاء الجمعية بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكواهم للجمعية ، والطريق إلى ذلك أن تهيئ لهم الإدارة " صندوق المقترحات " Suggestion Box فيوضع بمكان ظاهر في الجمعية ، ثم يرفع إلى المجلس تقرير دوري بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات.

وجميع الشكاوى – سواء كانت جدية أم غير جدية – يجب فحصها بدقة وإعطاؤها ما تستحق من عناية ، فإذا وجد المجلس في أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف في حدود إختصاصاته وجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر في السياسة المُتَّبعَة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح للجمعية إذا كانت هي مبعث هذه الشكوى ، أما إذا وجد أن المدير أخطأ **فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكي عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوي يتم معه** ، فإن من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولاً عن علاقة الجمعية بالأعضاء العاملين وغيرهم من العملاء ، وأن يعمل على معالجة شكواهم.

وليكن مفهوماً دائماً أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشخاص ، فيجب أن يكون قادراً على السيطرة على نفسه وكبح جماحها ويكون راغباً عن إيمان في إنابة غير في السلطة بدلاً من الإصرار على عمل كل شئ بنفسه. إن المدير يخطط وينظم وينسق ويراقب ، ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل إنه في الوقت الذي يبدأ فيه بالقيام بأي عمل من أعمال الآخرين ، يفقد صفته كمدير ، **إن مهمته هي أنيُنمي روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم(*).**

مهارة الإدارة :

والمدير الماهر يجب أن تتوافر في قيادته ثمانية عناصر(**) :

---

* Professor Michael Jucius. Chicago State University, Modern Practices for Co-operative, Summary of First Annual Institute of Modern Management of The Co-0perative Management Development Program. Highland Park, Illinois, 1952.

** Analysis of the Functions of Directing and Coordinating Thomas H. Nelson. President of Executive Training. Incorporated, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative, Management Development Program, Chicago, Illinois, 1959.

أ) الإنابـــة Delegation

وهي أن يُخَوِّل المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التي تدخـل في حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح في هذه الإنابة يعتمد كثيراً علـى درجة الثقة التي تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقـة الشـخص الـذي خُوِّلتْ لـه السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنـده الرغبـة الصادقة فيهـا والعزيمـة القويـة علـى أدائها بمـا تنطـوي عليـه مـن مسـئوليات وعلاقات.

والمدير الكفء إذا طُلِب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفســه كيفيـة إداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءهــا وإعداد الوسـائل التـي تُمَكِّنـه مـن أدائها على خير وجه ممكن.

ب) العلاقات الإنسانية الطيبة Good Human Relations

وهي تبدأ من **إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التي تتعـامل فيها الجمعية ، بل أنهم بشر ، لهم حقوقهم ولهم مشـاكلهم ، وفـي نفوسـهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه.**

ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة بإتباع هذه القواعد :

١) الإستماع إلـى الشكاوى والعمل علـى تحقيقهـا دون أن يكـون فــي تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية.
٢) إتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء.
٣) إظهار التقدير لكل من يؤدي عمله على خير وجه ممكن.
٤) الحزم مع الإحتفاظ بروح الود والصداقة.
٥) الإحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.

ج) **التوجيه الجيد لإتصالات العمل**(*) **Good Communication**

ويقصد بــه توصيـل الأوامـر والمعلومــات مــن الإدارة إلــى مختلــف المستويات الإدارية في العمل وبالعكس ، بقصد التأكد مـن فهـم الجميـع لهـذه الأوامر والمعلومات حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذي تريده الإدارة ، **وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلي :**

١) معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة.
٢) تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشارك في إتخاذ القرارات وبذلك يُقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا وإطمئنان.
٣) التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلــى الذين يعملـون في المستويات الأدنى.
٤) خلق مصادر بنَّاءة من القوى العاملة.

د) **الإدارة الإستشارية** **Consultative Management**

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التي تكون مسئولة عن تنسيق جهودها ، فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومــن ثـم يجـب أن يكـون هنــاك نـوع مـن التقـارب بيـن الإدارة والمشرفين ، **ثم أن نجاح هذه العلاقة الإستشـارية يعتمـد إلـى حد كبير على مهارة المدير** في توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق مـن التجـاوب مـا يسـاعد علــى تحقيـق أهـداف الجمعيـة ... هـذا بالإضافـة إلـى الإسـتعانة بالمتخصصين من أهل الذكر في المجالات التي لا يكون لـدى الجمعيـة خبراء في هذه المجالات.

* Professor Paul D. Bagwell. Head of Department Communications Skill. Michigan State College, Fifth Annual Institute of Modern Management of the Co-operative Management Development Program. 1959, P.22.

هـ) الدوافع الإيجابية Effective Motivation

يتطلب إيجاد مثل هذه الدوافع أخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم **والبعد عن طريقة إصدار الأوامر التي يراد بها مجرد إنجاز الأعمال** ، فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤدون أعمالهم مما يساعد على رضائهم الشخصي عن عملهم ، ويترتب على ذلك الإرتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية.

و) تنمية روح التعاون
Developing Cooperative Teams

ويجب على المدير أن يعمل **على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التي تعمل في الجمعية ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية** بالجمعية فإن ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية ، أو ما يُطلق عليه أيضاً " **روح الفريق** ".

ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة :
Developing Subordinates

يتطلب النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة من المدير أن ينمي معلومات من يعملون معه ويزودهم بكل ما يراه مفيداً في تنمية الخبرة والقدرة ، وأن يُغَيِّر من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم ، وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم في العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية.

ح) ضبط النفس Self-Management

أن القيادة الماهرة هي تلك التي تُجيد فن التوجيه والتنسيق وترتقي بسلوكها إلى مستوى المركز الذي تشتغله من حيث القدرة على ضبط النفس

وحُسن التصرُّف والقدوة الحسنة في أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة في كل ما تقوله أو تفعله.

والمعتقد أنه بتوفير القيادات التي تتصف بالقدوة والكفاية والقدرة وتطبيق القواعد العلمية للإدارة ، ووضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب فإن الإدارة التنفيذية في الجمعيات التعاونية للإستهلاك تكون من الكفاية بحيث تؤدي مهمتها على خير وجه ، وتقوم بأعبائها على الوجه الذي يحقق لهذه الجمعيات النجاح.

الأشكال التنظيمية للإدارة التنفيذية :

إتماماً للفائدة من هذا البحث ، نورد بعض الأشكال التنظيمية للإدارة التنفيذية في جمعيات التجزئة.

فهناك ثلاثة أشكال مختلفة للإدارة التنفيذية في الجمعيات المحلية (جمعيات التجزئة) ويتوقف أخذ الجمعيات بأحد هذه الأشكال على حجمها.

وأبسط هذه الأشكال هو ما تأخذ به الجمعية الصغيرة وهي جمعية القرية ، إذ أن الخطة الإدارية التي تتبعها تتلخص في أن يدير الجمعية مدير عام يطلق عليه (السكرتير الإداري Managing Secretary) وهو يقوم بأعمال السكرتارية التي تتعلق بالجمعية والتي غالباً ما تكون محدودة ، ووظيفة المدير العام الرئيسية هي إدارة الجمعية والقيام بمهمة الشراء وتحديد الأسعار ، وهو يعتبر الرجل الأول الذي يقوم بالإشراف على جميع الخدمات التي يقوم بها مساعدوه.

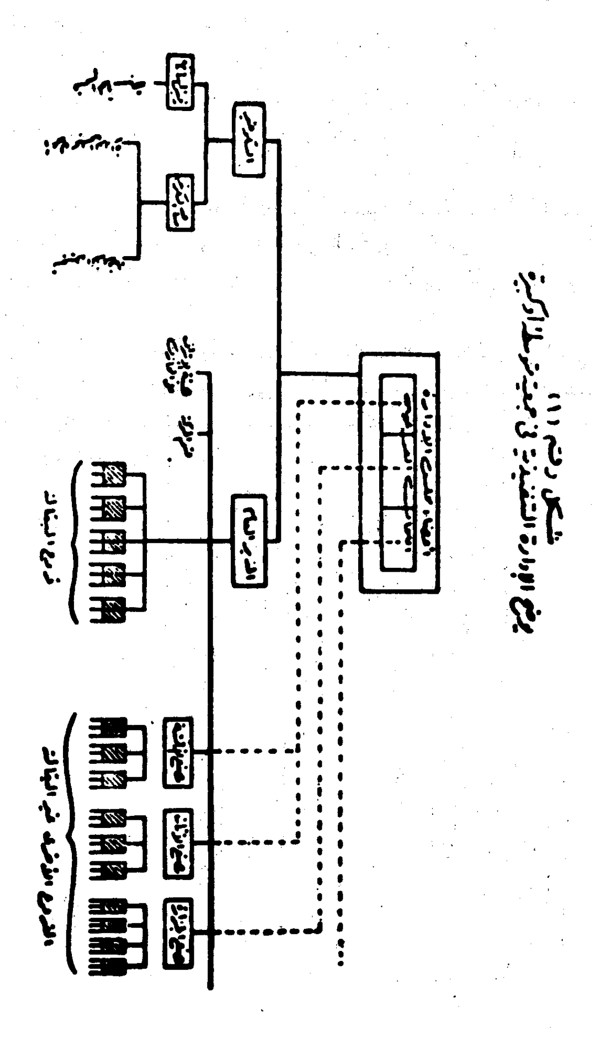
ومثل هذا الشكل من الإدارة التنفيذية في الجمعيات المحلية مازال يوجد منه بقية في المجتمعات الصغيرة. ويوجد بجوار المدير العام سكرتير يعمل بعض الوقت ، وهو عضو مجلس إدارة منتخب بواسطة الأعضاء ، ويتولى المهام التي تتعلق بمجلس الإدارة ، كما يقوم بتسجيل الأعضاء في دفاتر

العضوية وفي بعض الأحيان يشارك مهمة الشراء إذا سمح وقت فراغه بذلك ، ويتقاضى في نظير ذلك أجراً ضئيلاً.

ويلاحظ أن الطريقة السابقة قد تقادمت، إذ أن معظم الجمعيات الآن في جانب الإستعانة بسكرتير معين يعمل طول الوقت.

أما الجمعيات المتوسطة أو الكبيرة الحجم ، فإنها غالباً ما تطبق فيما يتعلق بخطة الإدارة التنفيذية بها ، أحداً من الشكلين الآتيين :
الشكل(*) رقم (١) ومنه يتبين أنه يوجد على رأس التنظيم سكرتير ومدير عام.
يتولى السكرتير القيام بأعمال السكرتارية المهمة للجان التي يعقدها أعضاء مجلس الإدارة ، ويُشرف على قسم المحاسبة ، والأعمال المكتبية التي تتضمن تنظيم سجلات الأعضاء ، وعدد ما يمتلكه كل منهم من أسهم في رأس مال الجمعية ، كذلك معاملاتهم.

* الشكل منقول من كتاب " تعاون المستهلكين " لساندرز ، المرجع السابق ، ص ١٥.



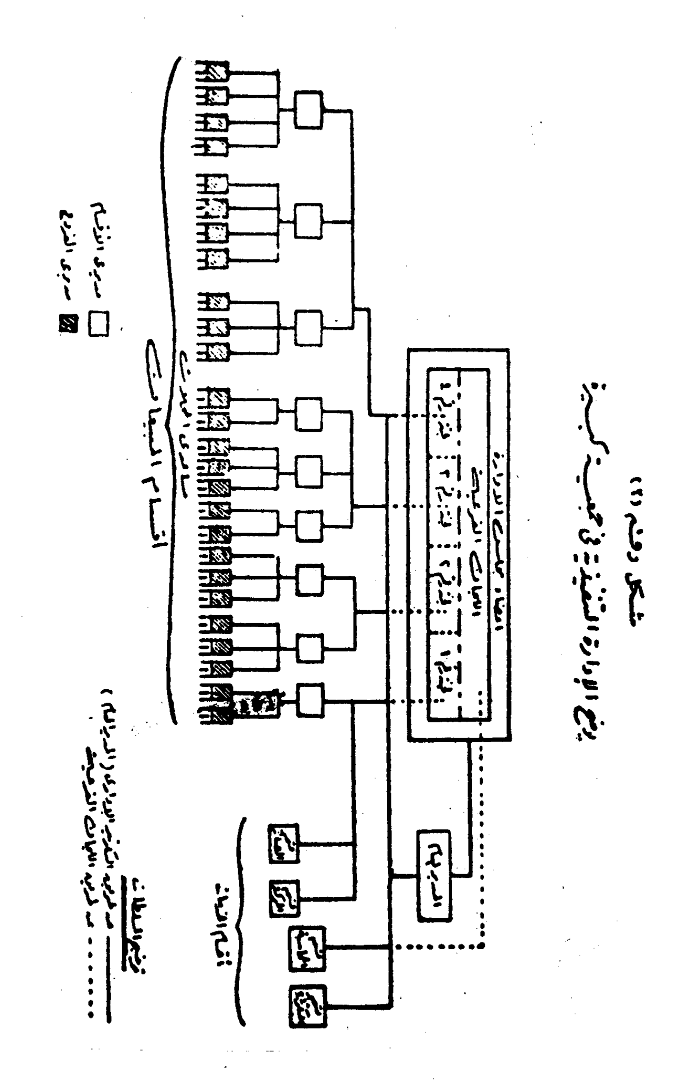
شكل رقم (١١)
يوضح الإدارة التنفيذية في منظمة متوسطة اللامركزية

أمـا المدير العـام فيقوم بمهمـة الإشـراف العـام علـى النشـاط التجـاري Trading side ويدخل في نطاق وظيفتـه الإشـراف علـى القـوى العاملـة فـي الجمعية ، كذلك المعدات الموجودة بها ، أما التفاصيل الخاصة بالتسعير والتـي تتعلق بالأقسام الأخرى غير أقسام البقالة ، فتترك لمديـري الأقسـام الفرعيين. هذا ويلاحـظ أن المديـر العـام يعتبر الشـخص الرئيسـي والمسـئول الأول عـن القيام بعمليات الشراء الخاصة بالبقالة وفي بعض الأحيان عن أنواع أخرى من النشـاط لا تدخل فـي مهمـة مديـري الأقسـام أي أن المديـر العـام يقـوم بمهمـة الإشراف على قسم البقالة في المركز الرئيسي وكل ما يتعلق بالبقالة في جميـع الفروع ، والبقالة تكون معظم معاملات هذه الفروع.

والشكل رقم (٢) يوضح طريقة أخرى للإدارة التنفيذية في جمعية كبيـرة ويتبين منه أن الذي يرأس الجهـاز التنفيـذي مديـر عـام يُطلـق عليـه السـكرتير الإداري ، وجميع مديري الأقسام يكونون مسئولين أمامه.

وتتميز الإدارة التنفيذية في هذا الشـكل عـن سـابقه فـي أن المديـر العـام يتحرّر من بعض المهام التي يقوم بها مديرو الأقسام ، وبذلك يستطيع أن يوجه جانباً كبيراً من جهوده لإدارة الجمعية بأسرها.

وكما هو واضح من الشكل فإننا نجد أن مدير القسم يكـون مسـئولاً أمـام المدير العام ، كذلك مديري الفروع يكونون مسئولين أمام مديري الأقسام.



شكل رقم (٢)
وضع الإدارة التنفيذية في جمعية كبيرة

ويلحق بالفروع محلات ، ويوجد بكل محل Shop عدد من المساعدين يقوم أحدهم بمهمة المدير أثناء غيابه فيكون مسئولاً عن إدارته ، وإستتباب النظام فيه . كما ويوجد بهذه المحلات عدد من الصبيان Errand Boys تكون مهمتهم توصيل المكاتبات بين مختلف الأقسام وقد يستعان بهم في توصيل الطلبات.

ويلاحظ أن مديري الأقسام يكونون على صلة وثيقة باللجان الفرعية التي تُشرف على نشاطهم ، إذ أنه يتفرع عن مجلس الإدارة عدة لجان فرعية ، ويوضع كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في لجنة من هذه اللجان ، ولا يتولى العضو في الغالب أكثر من لجنة ، وتتقابل هذه اللجان الفرعية من آن لآخر ، وفي بعض الأحيان في الحال قبل الإجتماع الكامل لأعضاء مجلس الإدارة.

الفصل الخامس عشر
ديموقراطية الإدارة
في جمعيات الجملة والإتحادات الفيدرالية

إدارة التعاونيات الإتحادية :

أوضحنا من قبل أن القوانين التي تعمل في ظلها الجمعيات التعاونية للتجزئة في بريطانيا تسمح لجمعيتين أو أكثر من جمعيتين بإنشاء **جمعيات إتحادية يُطلق عليها Federal Societies** هذه الجمعيات تُكوِّن أساساً للقيام بإنتاج سلع معينة ، أو أي نوع من أنواع الخدمات التي تكون الجمعيات المحلية في حاجة إليها ، ومن أجل ذلك تتعاون هذه الجمعيات المحلية وتضم جهودها لتكوين الجمعية الإتحادية. ويمكن القول أن ديموقراطية الإدارة بمفهومها الذي عرفناه في الجمعيات المحلية للتجزئة غير موجودة في هذه الجمعيات الإتحادية ، وذلك لأن الجمعيات المحلية تهتم إهتماماً كبيراً بإنتخاب أعلى الكفايات الفنية والإدارية في مجالس إدارة هذه الجمعيات ، **ثم تترك لها بعد ذلك مهمة الإدارة الدائمة ، الأمر الذي جعل الكثيرين يقارنون بين هذه الجمعيات الإتحادية والشركات المساهمة من الناحية الإدارية** ، أي أن ديموقراطية الإدارة بمفهومها السائد في جمعيات التجزئة تكاد تكون معدومة ، إستناداً إلى أن الجمعيات المحلية للتجزئة إختارت أعلى الكفايات والتخصصات التي توجد في مجالس الإدارة ، وتكاد تكون هذه الكفايات عملياً وعلمياً أقدر من غيرها على تصريف الأمور ، **لذلك تقتصر الرقابة فيما يتعلق بالجمعيات الإتحادية على مدى كفاية الإنتاج والخدمات.**

وهناك نقطة أخرى يسوقها البعض لتشبيه هذه الإتحادات بالشركات المساهمة ، ذلك أن هذه الإتحادات المحلية **تكاد تكون في معظم الأحوال متخصصة في إنتاج نوع واحد من السلع** بدلاً من إنتهاج الأسلوب التطبيقي التعاوني الذي يستهدف مد المستهلكين بعديد من المنتجات والخدمات.

وقد دل التطبيق العملي أيضاً على أن إدارة هذه الإتحادات المحلية تسير في سهولة ويسر دون تدخل من جمعيات التجزئة التي ساهمت في تكوينها.

ويوجد في أسكتلندا عديد من هذه الجمعيات الإتحادية والتي وَسَّعت منطقة خدماتها ، والتي منها مثلاً الجمعية التعاونية الإتحادية للخبز United Co-operative Baking Society والتي يخدم إنتاجها جميع أنحاء أسكتلندا ، وجلاسجو وبلفاست ليس فقط بالخبز ، إنما أيضاً بمختلف أنواع البسكويت ومُشتقاته السُكرية وغير السكرية. وتعتبر هذه الجمعية من الجمعيات الناجحة جداً في نشاطها ، هذا فضلاً عن **أنها تعتبر كبرى المنشآت في العالم التي تقوم بمثل هذا النشاط.**

ويُنتخب أعضاء مجلس إدارة هذه الجمعية ومثيلاتها من الجمعيات الإتحادية كما ذكرنا سابقاً من بين الجمعيات الأعضاء المساهمة في تكوين الجمعية الإتحادية **وغالباً ما يجتمع أعضاء مجلس الإدارة أسبوعياً.**

وهناك أسلوب آخر تتبعه بعض الجمعيات الإتحادية في أسكتلندا ، وهي أن لا تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء لترشيحهم لعضوية مجلس الإدارة ، **بل تختار الجمعيات الأعضاء من بينها أسماء الجمعيات الناجحة التي ترى تمثيلها في مجلس الإدارة ، وبعد أن يتم إختيار إسم الجمعية يكون لكل جمعية أنتخبت الحق في أن ترسل إلى عضوية مجلس إدارة الجمعيات الإتحادية من يمثلها في المجلس.**

كما وأن هناك قواعد سائدة ومُطبقة بين الجمعيات الأعضاء ، وهي أنه **لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية الإتحادية ، وعضوية مجلس إدارة الجمعية التعاونية المحلية** ، ويُنظر إلى عضوية مجلس إدارة الجمعية الإتحادية على أنها **نوع من الترقية** ، نظراً لأن الأعضاء جميعهم من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية ، وقد ترتب على ذلك أن معظم الأعضاء غالباً ما يكون سنهم فوق المتوسط.

وهناك نوع من الجمعيات الإتحادية يُطلق عليه " الجمعية القومية الإتحادية المتخصصة The national specialist fedral society " ومن هذه الجمعيات ، الجمعية التعاونية للصحافة Co-operative Press والجمعية

التعاونية للطباعة Co-operative Printing Society(*). وهذه الجمعيات كما يتضح من إسمها جمعيات متخصصة في أنواع من النشاط الذي يتطلب كفاءات ومهارات يصعب وجودها بين قاعدة التعاونيين ، ولهذا فإن هذه الجمعيات يتعذر فيها تطبيق المفهوم الحقيقي لديموقراطية الإدارة ، إذ بينما نجد أن الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة مثلاً محط الإهتمام الشديد للجمعيات التعاونية المكونة لها ، كذلك الإتحادات المحلية على علاقة وثيقة بمجالس إدارة الجمعيات المكونة لها ، **نجد على العكس من ذلك أن بعض هذه الجمعيات تعتمد في إدارتها على النجاح الذي تبلغه في نوع النشاط الذي تزاوله بعيداً عن ديموقراطية الإدارة ، إذ أن نجاحها يجعل من كونوها لا يجدون مبرراً إطلاقاً للتدخل.** وهذه الظاهرة ملحوظة بصفة خاصة في إنجلترا على العكس من أسكتلندا التي يشتهر سكانها بغلبة السلوك التعاوني في تصرفهم(**).

ومن أجل الأسباب السابقة يرى بعض الباحثين التعاونيين البريطانيين أنه يجب على الحركة التعاونية البريطانية أن تضع خطة أكثر تقدماً من الخطط التي تتبعها الآن ، على أن يكون من شأن هذه الخطة أن تسمح بإنشاء مثل هذه الإتحادات ذات الطبيعة الخاصة على أسس جديدة من شأنها تحقيق ديموقراطية الإدارة.

تمويل الجمعيات الإتحادية :

أولاً : إن الجمعيات الأعضاء هي التي تمول هذه الجمعيات الإتحادية ، وغير مسموح للأفراد بالإندراج في عضويتها ، أو الإشتراك في تمويلها.

---

* تتعاون الجمعية التعاونية للصحافة ، والجمعية التعاونية للطباعة لإصدار صحف ومجلات للتعاونيين في بريطانيا ومن بينها :

Co-operative News, Reynolds News, Women's Outlook, Co-operative Youth, Co-operative Review, Wheatsheaf.

يرجع في ذلك إلى " تاريخ التعاون " لإمري س . بوجارد ، ص ١١.

** يرجع إلى صفحة ٢٨١ من كتاب الجمعيات التعاونية للإستهلاك في بريطانيا تأليف ساندرز وفلورنس وبيرز.

ثانياً : أن رأس المال المُسهم لهذه الجمعيات غالباً ما يكون من نوع الأسهم القابلة للتداول ، وليس من نوع الأسهم الخاضعة للإسترداد(*) إلا في بعض الحالات النادرة الإستثنائية ، وفي مثل هذه الأحوال ينبغي أن يصدر مجلس إدارة الجمعية قراراً يأذن فيه بذلك ويُشترط أيضاً أن يسمح القانون النظامي للجمعية بإتخاذ مثل هذا القرار.

والقاعدة العامة المتبعة هي **أن تحدد كل جمعية محلية عدد الأسهم التي ستكتتب بها في رأس مال الجمعية الإتحادية ، كما وتحدد أيضاً تاريخ الإكتتاب ، وفي الميعاد المحدد تدفع كل جمعية نصيبها بالكامل في رأس مال الجمعية الإتحادية.**

والسبب الذي من أجلهيُفضّل دائماً أن يكون رأس مال الجمعيات الإتحادية من نوع الأسهم القابل للتداول ، هو أن أموالها تُستثمر في أغراض الإنتاج(**) **الأمر الذي يترتب عليه ضرورة وجود رأس مال معلوم يمكن عن طريقه وفي حدوده رسم السياسة الإستثمارية للجمعية الإتحادية** ، هذا على عكس جمعيات التجزئة التي يسمح دوران البضاعة فيها بوجود مال سائل بإستمرار.

تأسيس جمعيات الجملة :

يعتبر تأسيس الجمعيات التعاونية للجملة حدثاً بارزاً في تاريخ الحركات التعاونية لأي بلد من البلدان ، ذلك لأنها في بداية إنشائها تعمل على شراء السلع بالجملة من مصادر إنتاجها الداخلية أو الخارجية ، ثم تدخل فيما بعد ميدان الإنتاج. فتمكن جمعيات التجزئة من الوقوف أمام المنشآت الخاصة في

* سبق وأن أوضحنا الفرق بين هذين النوعين من الأسهم ، وتفضيل جمعيات الإتحاد للأسهم القابلة للتداول إنما يرجع إلى الرغبة في تدعيم المركز المالي للجمعيات الإتحادية نظراً لثباتها وصعوبة إستردادها إلا في الحالات التي ينص عليها القانون النظامي.

** Co-operative Book-keeping II, by J.Jacques and T. Yound Cooperative Union, P. 255.

ميدان المنافسة ، وتعينها على ذلك بالوقوف معها بعد أن كانت كل جمعية تقف وحدها في الميدان ، وتعمل على مواجهة المنافسة بوسائلها الخاصة المحددة.

وقد سُجِّلَتْ جمعية الجملة الإنجليزية في ظل القانون القديم في ١١ أغسطس سنة ١٨٦٣.

كما سُجِّلَتْ الجمعية الأسكتلندية للجملة في ٢٠ أبريل سنة ١٨٦٨.

جمعيات الجملة وديموقراطية الإدارة :

يكاد يكون من الصعوبة بمكان تحقيق ديموقراطية الإدارة في جمعيات الجملة لأنه إذا أعطى لكل جمعية صوتاً واحداً ، كان معنى هذا أن تتساوى الجمعيات الكبيرة مع الجمعيات الصغيرة ، وإذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التي تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعية الجملة فإن معنى هذا أن تكون للجمعيات الكبيرة غالبية الأصوات ، وكذلك يكون الأمر حين يعتمد التصويت على عدد الأعضاء في كل جمعية ، فإن هذا أيضاً يعني أن الجمعيات الكبيرة سيكون لها الحظ الأوفر في الأصوات(*).

ثم أنه إذا تساوت الجمعيات صغيرها وكبيرها في التصويت في الجمعيات العمومية ، **فإن ذلك يؤدي إلى سيطرة الجمعيات الصغيرة نظراً لكثرة عددها في الغالب** ، وقد لا تكون هذه الجمعيات على جانب كبير من حسن التنظيم والإدارة فلا يكون من المصلحة تَوَلِّيها مقاليد الإدارة في جمعيات الجملة ، هذا إلى أن **نشاطها قد يكون محدوداً لا يمتد إلى الآفاق التي ترتادها الجمعيات الكبيرة** ومن ثم تُعوزها الخبرة وعدم القدرة على الإحاطة الشاملة بمختلف أنواع السلع والخدمات التي تحتاج إليها الحركة ، وبذلك تشعر الجمعية الكبيرة أن مصالحها قد أُهْدِرَت ، **وأن هذا يتنافى مع العدالة التي تستهدفها الحركة التعاونية في نشاطها.**

(*) Lionel Smith. Croden and Grusic O'Brien. Co-operation in Many Lands. (Manchester, England); Co-operative Union 1919.

والعكس صحيح أيضاً ، إذا كان التصويت يعتمد على حجم المعاملات التي تجريها جمعيات التجزئة الأعضاء مع جمعيات الجملة ، أو كان يعتمد على عدد الأعضاء في كل جمعية من جمعيات التجزئة ، فإن هذا يؤدي إلى سيطرة الجمعيات الكبيرة ، ومعنى هذا وقوع ما تخشاه الجمعيات الصغيرة من عدم تمثيلها والإهتمام بمصالحها.

لذلك تلجأ بعض جمعيات الجملة في سبيل التغلب على هذه الصعاب إلى أن تنص في قوانينها النظامية على أن للجمعيات صغيرها وكبيرها صوتاً واحداً لكل منها بإعتبارها عضواً في جمعية الجملة ، وتمنحها أصواتاً إضافية تتناسب مع أعضائها ، أو مع قيمة معاملاتها كما لجأ البعض الآخر إلى النص على تقرير حد أعلا من الأصوات يجب ألا تتعداه الجمعية مهما بلغت قيمة معاملاتها ، وهذا أقرب إلى العدالة وإلى التوفيق بين وجهات النظر.

<u>التطبيق في جمعية الجملة الإنجليزية</u> :

وقد طبقت الجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة في بادئ أمرها ، **قاعدة أن يكون لكل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوتاً واحداً بصفتها عضواً على ألا يضاف إليه عدداً آخر من الأصوات طبقاً لعدد الأعضاء الذين ينتمون إليها** : وقد فشلت الجمعيات الصغيرة عام ١٨٦٨ حين حاولت أن تجعل جمعية الجملة تُطبق قاعدة لكل جمعية صوتاً واحداً[*].

وفي عام ١٩٢١ تغيرت قواعد التصويت التي كانت تسير عليها الجمعية التعاونية الإنجليزية لتجارة الجملة ، فأصبح **لكل جمعية من الأعضاء صوتاً واحداً بصفتها عضواً ، يضاف إليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها**[**] فيكون للجمعية صوت إضافي عن العشرة آلاف جنيه إنجليزي

---

* Percy Redferen; The Story of the C.W.S Manchester. Eng. The Co-operative Wholesale Society Ltd., 1913. PP. 47-49.

** Percy Redfern; The New History of C.W.S. London T.M. Dent and Sons, Ltd. 1939, PP. 254-245.

الأولى من معاملاتها في العام المنصرم ، وصوت إضافي آخر عن كل معاملاتها تبلغ قيمتها عشرين ألفاً من الجنيهات الإنجليزية(*).

ويجتمع الأعضاء كل ثلاثة شهور في السبت الثالث والرابع من كل شهور يناير وأبريل ويوليو وأكتوبر وقد وجد أن العقبات المالية قد تحول دون حضور جميع الأعضاء إذا نص على أن يكون مقر الإجتماع في مانشستر فقط ، من أجل ذلك **نص القانون النظامي للجمعية على عقد إجتماعات في جهات مختلفة حتى يتيسر للأعضاء مهمة حضور هذه الإجتماعات** وعلى ذلك تعقد ثمانية إجتماعات إقليمية في كل من نيوكاسل ، ولندن ، وسوث ويلز ، وبريستولي ، وكمبرلاند ، ومدلاند ، ويوركشير.

وتُعقد هذه الإجتماعات المختلفة في نفس الوقت من مساء يوم السبت المحدد ويُعرض عليها جدول أعمال موحد ، وتؤخذ الأصوات على المواضيع المعروضة ، **وفي السبت التالي لهذه الإجتماعات الإقليمية يُعقد إجتماع نهائي في مانشستر يعرض فيه نفس جدول الأعمال للحصول على عدد الأصوات النهائية** ، إذ أن كل جمعية من الجمعيات الأعضاء تتلقى تذاكر مُعدَّة خصيصاً لحضور هذه الإجتماعات ، ومُوضَّح بهذه التذاكر قوة التصويت لكل جمعية ، ويلاحظ أن هذه التذاكر يمكن للجمعيات الأعضاء إستخدامها في أي من الإجتماعات الإقليمية أو في الإجتماع النهائي الذي يُعقد في مانشستر ، **على أن يكون مفهوماً أنه لا يمكن إستخدام هذه التذاكر مرتان بأي حال من الأحوال.** كما ينبغي أن يكون مفهوماً أيضاً أنه لا يسمح في هذه الإجتماعات بالتصويت عن طريق الإنابة no proxy voting إلا في حالة الجمعيات التي توجد خارج مناطق إنجلترا ، وأيرلندا ، وتشانل أيلاندز ، وآيل أوف مان Isle of Man.

(*) تغيرت هذه النسبة حديثاً فأصبح للجمعيات المحلية المشتركة في جمعية الجملة الإنجليزية صوت إضافي عن ما قيمته ١٢٥٠٠ ج ك من معاملاتها وصوت إضافي آخر عن كل مشتريات بعد ذلك قيمتها ٢٥٠٠٠ج ك. يرجع في ذلك إلى :

Ibrahim A. Hiemeimy; The Development and Organization of The Scottish Co-operative Movement, 1955, P. 272.

مجلس الإدارة في جمعية الجملة الإنجليزية :

يتكون مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية من ثمانية وعشرين عضواً ، ١٤ عضواً من مانشستر ، وستة أعضاء من نيوكاسل ، وثمانية من لندن ، وقد تقدمت الجمعيات الأعضاء بإقتراح عام ١٩٣٧ وأخذ به منذ عام ١٩٣٩ ومن مقتضاه السماح لأكبر عدد من المناطق بالإشتراك في عملية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، وذلك بأن يشترك عدد من الجمعيات في كل حي أو منطقة في إنتخاب إثنين أو ثلاثة من المرشحين عنه ، وذلك تبعاً لحجم المنطقة ، وتدرج أسماؤهم في قوائم الترشيح التي تُبَلّغ لمختلف الجمعيات في شتى أنحاء البلاد ، ويختار أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم رئيس المجلس.

ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان وهذه اللجان الثلاثة هي :

١) لجنة التمويل والممتلكات Finance and Property.
٢) لجنة البقالة Grocery.
٣) لجنة المنسوجات والتُجار المتحالفين Drapery and Allied Traders

وتتكون كل لجنة من هذه اللجان(*) من أربعة أعضاء ، ولرئيس الجمعية الحق في حضور أي إجتماع من إجتماعات هذه اللجنة. كما ينقسم عمل كل لجنة إلى قسمين ، ولكل قسم من أقسام اللجنة مقرر يدعو إلى إجتماعاتها Convener ، وعلى هذا الأساس فإن لكل جنة من اللجان مقرران ، فمثلاً لجنة التمويل والممتلكات لها مقرران : مقرر للأمور المالية ، وآخر لشئون الممتلكات ، بينما لجنة البقالة تنقسم إلى قسمين ، قسم خاص بالتوزيع وقسم خاص بالإنتاج ، ولكل قسم من هذه الأقسام له مقرره الخاص ، **ويتولى كل مقرر رئاسة الجلسة عندما تُثار أو تُناقش المواضيع التي تتعلق بإختصاصه ، ويجتمع المجلس أسبوعياً** ، ويناقش التقارير التي تصل إليه من مُقرري اللجان السابق الإشارة إليهم عن الأمور التي بحثتها اللجان في الأسبوع السابق ، **وكل لجنة من هذه اللجان تجتمع مرة على الأقل**

* رجاء النظر إلى الشكل الذي يوضح الإدارة في جمعية الجملة الإنجليزية ، وسيرد فيما بعد.

كل أسبوع ، وتعقد هذه اللجان مقابلات مع مديري الأقسام التي تعمل في إختصاصها.

أي أن المجلس لا ينحصر إهتمامه في تكوين السياسات ، بل يُعني كذلك بما تتطلبه الإدارة اليومية ، لأن كثيراً من الأمور التي تُعرض على المجلس تتعلق بتغيرات الأسعار ، وتعيين الأشخاص في المناصب الرئيسية ، كمديري الأقسام وغير ذلك من الوظائف الرئيسية ، ولكن هذا لا يمنع من تقرير أن المهمة الأساسية للمجلس هي تحسين السياسات.

ويلاحظ من الناحية العملية أنه كثيراً ما يحدث أن يتقدم رؤساء الأقسام بإقتراحات ليبحثها المجلس وتكون هذه الإقتراحات موضع الإعتبار والعناية.

وأعضاء مجلس الإدارة في الجمعية التعاونية الإنجليزية للإتجار بالجملة يُنتخبون على أساس جغرافي ، والقيد الوحيد الموضوع ، هو أنه لا يجوز أن يكون للجمعية المحلية الواحدة أكثر من عضو واحد داخل المجلس.

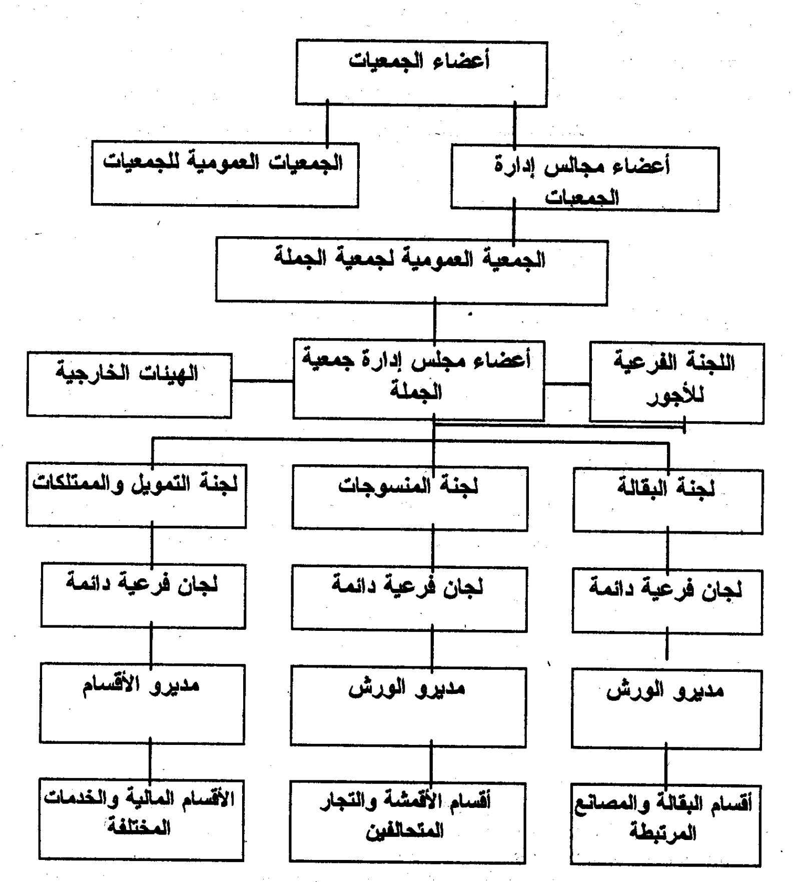
ومما يسترعي الإنتباه أن أعضاء مجلس الإدارة المنتخبون(*) يظلون دائماً في وظائفهم ، فقد جرت التقاليد على إعادة إنتخابهم ، إلى درجة أن العضو أصبح لا يترك مكانه في الغالب إلا بالوفاة أو التقاعد.

---

* نرجو التكرُّم بالرجوع إلى المراجع الآتية التي تُلقي الأضواء على المفاهيم التي ترتبط بدور الإدارة الشعبية المنتخبة وتعاونها مع الإدارة المهنية المحترفة من أجل تحقيق الأهداف.

- Content and form in management development for cooperatives : by P. Davis in Journal of Cooperative Studies, 1997.
- Towards a value-based management culture for membership-based organisations by P. Davis in Journal of Cooperative Studies, 1996.
- Size and Democracy by R.A. Dahl, Stanford : University Press, 1973.

شكل يوضح هيكل الإدارة في جمعية الجملة الإنجليزية



ملحوظة : تمثل جمعية الجملة الإنجليزية في كثير من الهيئات الخارجية كجمعية نيوزيلاند الإنتاجية ، وكثير غيرها من التنظيمات والإتحادات التعاونية.

مما تقدم يتبين أن جمعية الجملة الإنجليزية ، تأخذ بنظام التفرغ الكامل لأعضاء مجلس الإدارة ، **وأن هؤلاء الأعضاء يُفترض فيهم دائماً أن يكونوا على جانب كبير من الخبرة والدراية بحيث يتمكنون من القيام بأعباء وظائفهم داخل المجلس بكفاية تامة** ، وهذا ما يُفسر أن الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا تعيد إنتخابهم بإستمرار لضمان الإطمئنان إلى الكفايات اللازمة.

ديموقراطية الإدارة في جمعية الجملة الأسكتلندية :

إتبعت الجمعية التعاونية الأسكتلندية للجملة منذ إنشائها قاعدة إعطاء كل جمعية من الجمعيات الأعضاء صوت واحد بإعتبارها عضواً ، وتعطي أكبر الجمعيات المتعاملة في العام المنصرم خمسين صوتاً إضافياً ، ثم تُعطي بقية الجمعيات الأعضاء على معاملاتها عدداً من الأصوات يتناسب مع ما خص الصوت من معاملات بالنسبة لأكبر الجمعيات المتعاملة(*).

ويدير الجمعية مجلس للإدارة يتكون من إثنى عشر عضواً مدة عضوية كل منهم سنتان ، **والمكافأة السنوية التي تُحَدّد لإعضاء المجلس نظير الإدارة تكون مرتفعة نسبياً لكل من رئيس المجلس والسكرتير** عن المكافآت السنوية التي تحدد لبقية أعضاء مجلس الإدارة ، **ومدة عضوية جميع أعضاء المجلس قابلة للتجديد** ، والمُتبع من الناحية العملية أن يُجدد إنتخابهم إلى أن يبلغوا سن التقاعد.

ويتفرع عن المجلس ثلاث لجان فرعية ، ويكون لرئيس المجلس الحق بحكم وظيفته Ex Officio في أن يحضر أي إجتماع من إجتماعات هذه اللجان الفرعية ، غير أنه من الناحية العملية قلما يستعمل مثل هذا الحق ، وتصرف مجريات الأمور اليومية عن طريق هذه اللجان الفرعية.

ويختلف مجلس إدارة الجمعية الأسكتلندية للجملة عن مجلس إدارة الجمعية الإنجليزية فيما يأتي :

---

* Consumers, Co-operation in Great Britain By Carr, Saunders and Others, P. 150.

أولا : رئيس مجلس الإدارة في الجمعية الأسكتلندية للجملة تنتخبه الجمعيات الأعضاء ، بعكس الحال في جمعية الجملة الإنجليزية حيث ينتخب أعضاء مجلس الإدارة فيما بينهم رئيس مجلس الإدارة.

ثانياً : ينتخب الأعضاء في جمعية الجملة الأسكتلندية سكرتيراً للمجلس ويكون له حق التصويت ، على العكس من جمعية الجملة الإنجليزية التي يُعَيِّن مجلس الإدارة فيها السكرتير من غير أعضاء المجلس ، وبالتالي لا يكون له الحق في التصويت.

ثالثاً : أن الإثنى عشر عضواً المنتخبين لمجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية ، لا ينتخبون على أساس المناطق الجغرافية ، وهذا على عكس جمعية الجملة الإنجليزية حيث ينتخب فيها أعضاء المجلس على أساس مناطق لكل من مانشستر ونيوكاسل ولندن.

ويلاحظ أن الذي يرشح لعضوية المجلس ينبغي أن يكون من الذين إشتهروا بالولاء لجمعيته ومضى على تعامله خمس سنوات أو أكثر على الأقل ، وأن تكون هذه الجمعية من بين الجمعيات المندرجة في عضوية الجمعية الأسكتلندية للجملة ، **ويتم ترشيح رئيس المجلس وعضوين آخرين في الإجتماع ربع السنوي الذي يعقد في شهر يونيو** ، على أن يتم الإنتخاب في الإجتماع التالي الذي يُعقد في شهر سبتمبر ، ثم يتم بعد ذلك ترشيح ثلاثة أعضاء آخرين في الإجتماع الذي يُعقد في شهر ديسمبر على أن يتم إنتخابهم في الإجتماع التالي الذي يُعقد في شهر مارس. وفي الإجتماع الذي يعقد في شهر يونيو التالي يتم ترشيح سكرتير المجلس وعضوين آخرين على أن يتم إنتخابهم في شهر سبتمبر التالي. وفي الإجتماع الذي يُعقد في شهر ديسمبر التالي يتم ترشيح الثلاثة أعضاء الباقين على أن يتم إنتخابهم في الإجتماع الربع سنوي التالي الذي يُعقد في شهر مارس.

وتيسيراً للناخبين فيما يتعلق بإنتخاب الأصلح من بين المرشحين **يسمح لكل جمعية أن تقدم بياناً موجزاً عن العضو الذي ترشحه وتقوم جمعية الجملة بتوزيعه على الأعضاء** ، على أن يتضمن هذا البيان الموجز عمر

المرشح ومدة عضويته في الجمعية والمراكز التي شغلها سواء في الحركة التعاونية أو الحركة النقابية أو الأوساط الإجتماعية بوجه عام. وقد كان محدداً فيما مضى أن لا تزيد قيمة الحملة الإعلانية عن عشرين جنيهاً ، وأن تتولى جمعية الجملة نيابة عن المرشحين مراجعة البيانات المقدمة من الجمعيات الأعضاء وإرسال جميع البيانات إلى الجمعيات الأعضاء مرفقة بقوائم التصويت.

رأس المال في جمعيتي الجملة :

تعمل الجمعيات التعاونية للجملة على توفير المال اللازم لها والذي يسمح بإقامة المشاريع التي تخدم أعضائها والغرض من إنشائها ، ولهذا ينص في قوانينها النظامية **على وجوب مساهمة من يرغب من الجمعيات في عضويتها بمقدار معين من المال يتناسب مع عدد أعضائها** ، فمثلاً الجمعية التعاونية الإنجليزية للجملة تفرض على الجمعيات المحلية التي ترغب في الإنضمام إلى عضويتها أن تسهم عن كل إثنين(*) من أعضائها بسهم قيمته ٥ جنيهات إنجليزية.

والأسهم التي يكتتب فيها الأعضاء تكون من النوع القابل للتداول ولا يُشترط أن تُدفع قيمتها بالكامل عند الإنضمام ، **ولكن الفائدة لرأس المال لا تدفع إلا إذا أديت قيمة الأسهم الكاملة.**

وتشترط جمعية الجملة الأسكتلندية (S.C.W.S.) لعضويتها أن تكتتب الجمعيات المحلية بسهم لكل عضو من أعضائها قيمته جنيهان ، **وأن تتعهد بزيادة الإكتتاب في أسهم رأس المال كلما زاد عدد الأعضاء.**

Consumers Co-operation In Great Britain, By; A.M. Carr, Saunders, P. Sargant Florence and Robert Peers. George Allen and Unwin Ltd., 1942, P. 134.

See also : Handbook for members of Co-operative Committees, By : F. Hall. The Co-operative Union Limited, Manchester 1931, P. 31.

(*) **ويلاحظ أن هذا الشرط يتغير من وقت لآخر** ، ويلتزم الأعضاء الجدد بتنفيذ القواعد السارية عند تاريخ إلتحاقهم بالجمعية ولا تسري هذه القواعد على الأعضاء القدامى إلا إذا رغبوا مختارين في ذلك.

ويجوز للجمعية التي ترغب في الإنضمام أن تدفع ما قيمته شلن عن كل سهم ، والجزء الباقي يدفع عن طريق العائد والفوائد المستحقة ، ولها أن تدفع في أي وقت الباقي مرة واحدة ، أو على دفعات حسب ما تقتضيه مصالحها(*).

قروض جمعيتي الجملة :

تعتمد جمعيتا الجملة في بريطانيا على رأس المال في تمويلها ، وعلى الإحتياطات والأرباح التي لم توزع ، وقد تطرأ على كل جمعية ظروف تحتاج منها إلى أموال إضافية فتلجأ إلى الإقتراض ، على أن تسدد القرض في خلال مدة معينة متفق عليها أو في نهايتها ، وقد تلجأ إلى زيادة الإئتمان من قبل الدائنين أو الموردين.

وتلعب القروض دوراً مهماً في تمويل جمعيتي الجملة ، وذلك نظراً لأنهما يحسنان إستخدام هذه القروض ، هذا فضلاً عن أن هذه القروض تقترن بسلامة مراكز جمعيتي الجملة المالية.

وقد بلغت قيمة قروض الجمعية الإنجليزية التعاونية للجملة في عام ١٩٥٠ مبلغاً وقدره ٤٤٤ر٤٣٥ر١١٦ جنيه إنجليزي **أي ما يزيد على خمسة أضعاف قيمة رأس المال في نفس العام** والذي كان يبلغ ٢٨٨ر٦٩٧ر٢٠ جنيه إنجليزي وكذلك بالنسبة للجمعية الأسكتلندية التعاونية للجملة **بلغت قيمة قروضها ما يزيد على خمسة أضعاف قيمة راس المال** ، إذ أن قروضها بلغت في عام ١٩٥٠ مبلغاً وقدره ١٩٦ر٨٠٣ر١٣ جنيه إنجليزي ، بينما كانت قيمة رأس المال تبلغ ٩٤٠ر٣٨١ر٢ جنيه إنجليزي ، وقد أخذت النسبة بين قيمة القروض وقيمة أسهم رأس المال تتناقص تدريجياً حتى وصلت في كلى الجمعيتين في عام ١٩٥٩ إلى ما يقرب من الضعف فقط (ينظر جدول رقم ٢٨).

---

* F. Hall المرجع السابق ، ص ٣٩٤.

جدول رقم (٢٨)

يوضح مقدار ما عقدته جمعيتا الجملة الإنجليزية والأسكتلندية من قروض مقارناً مع رأس المال(*) فيما بين عامي ١٩٥٠ ، ١٩٥٩

السنة	الجمعية الإنجليزية التعاونية للجملة		الجمعية الأسكتلندية التعاونية للجَملة	
	أسهم رأس المال	القروض	أسهم رأس المال	القروض
	ج ك	ج ك	ج ك	ج ك
١٩٥٠	٢٠ر٦٩٧ر٢٨٨	١١٦ر٤٣٥ر٤٤٤	٢ر٣٨١ر٩٤٠	١٣ر٨٠٣ر١٩٦
١٩٥١	٢٠ر٨١١ر٩٥٣	٩٥ر٦٣٠ر١٧١	٢ر٨٢٤ر٨٧١	١١ر٥١٥ر٥٤٢
١٩٥٢	٢٣ر٧٩٢ر٦٢٦	٩٠ر٤٠٠ر٢١٣	٣ر٤٣٩ر٦٣٠	١٠ر٩٦١ر٢٢٠
١٩٥٣	٢٥ر٧٠٨ر٣٤٣	٩٢ر١٠٣ر٠٧٨	٣ر٧٠٩ر٢٥٤	١١ر٢٤٢ر٦٥٦
١٩٥٤	٢٧ر٤٨١ر٠٦٤	٩٣ر٨٥٧ر٠٤٥	٤ر٤٤٠ر٣٤٥	١١ر٤٠٨ر٠١٠
١٩٥٥	٢٨ر١٠٩ر٦٠٣	٩٣ر٣٩٤ر١١٦	٤ر٤٣٤ر٤٥٩	١١ر٠٦٦ر٧٨١
١٩٥٦	٢٨ر٧٤٣ر٤٧٣	٨٦ر٦٠٥ر٥٨٩	٤ر٥٣٩ر٨٠٢	١٠ر٥٥٩ر٥٧٦
١٩٥٧	٢٩ر٢٩٣ر٦٣٥	٨٠ر٧٢٨ر٤٨٥	٤ر٥٨٤ر٧٧٢	١٠ر٣٩٩ر٢٨٠
١٩٥٨	٣٠ر١٧٤ر٣٩٢	٦٩ر٣٧٤ر٢٥٨	٤ر٧٧٠ر٩٧٩	٩ر٨٧٣ر٤٧٥
١٩٥٩	٣٠ر٤٧٨ر٩٠٨	٦١ر٦٥٦ر٦٠٠	٤ر٨٧٧ر٠٣٧	٨ر٥٧٩ر٠٠٠

والمعتقد أنه مما يَسَّر على مثل هاتين الجمعيتين عقد مثل هذه القروض الضخمة ، سلامة مراكزها المالية ، وتوافر الكفايات الفنية والإدارية بها.

ديموقراطية الإدارة في جمعية الجملة الإنجليزية الأسكتلندية المشتركة :

تتكون الجمعية العمومية لجمعية الجملة الإنجليزية الأسكتلندية المشتركة من أعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية وعددهم ثمانية وعشرون ، وأعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية وعددهم إثنى عشر عضواً. وتنعقد الجمعية العمومية العادية مرة كل ستة أشهر ، ولكل عضو من الأعضاء صوت واحد. وقد تضمن القانون النظامي للجمعية بعض البنود التي تُدخِلْ في إعتبارها إحتمالات المستقبل في حالة إذا ما تغير عدد أعضاء مجالس إدارة كلاً من الجمعيتين أو إذا ما إنضم إلى الجمعية الإنجليزية المشتركة عضو آخر من الجمعيات.

* A Review of 1954 and 1959 Cooperative Statistics Union Ltd., Manchester.

ويتكون مجلس إدارة الجمعية المشتركة من ثمانية أعضاء ، تختار جمعية الجملة الإنجليزية من بين أعضائها ستة أشخاص ، كما تختار جمعية الجملة الأسكتلندية من بين أعضائها شخصان.

وتعين الجمعية العمومية السكرتير وإثنين من المراجعين ، **ويتولى مهمة القيام بأعمال المحاسبة في الجمعية المشتركة محاسبي الجمعيتين (جمعية الجملة الإنجليزية وجمعية الجملة الأسكتلندية)** وذلك بحكم مناصبهم ، فعليهم الإشراف على الدفاتر المختلفة ، وإعداد موازين المراجعة للإجتماع النصف السنوي.

ولمجلس إدارة الجمعية الإنجليزية المشتركة ، الحق في عقد قروض أو قبول إيداعات تصل إلى عشرة أمثال رأس مال أسهم الجمعية ، على أن لا تزيد نسبة الفائدة عن ٥٪ ، **أما إذا كانت هناك ظروف تتطلب الحصول على قروض بنسبة أعلى من ذلك فينبغي الحصول على موافقة الجمعية العمومية.**
ويستخدم الفائض الذي تحققه الجمعية في تكوين المخصصات(*) الآتية :

١) إستهلاك الأصول بالمعدلات المتفق عليها فنياً.
٢) قيمة فائدة رأس المال.
٣) تكوين إحتياطي لا يقل عن ٥٪ من الربح الصافي لإستخدامه لصالح شئون المنطقة في الجوانب التي تقررها الجمعية العمومية.
٤) تكوين رصيد خاص لإستخدامه في إعطاء منح بحيث لا يقل هذا الرصيد عن ١٪ من الربح الصافي.
٥) توزيع عائد على الأعضاء بنسبة مشترياتهم.

وينبغي أن تقر الجمعية العمومية في إجتماعها النصف سنوي هذه المخصصات ولها أن تغير منها أو تضيف إليها وفقاً لما تراه مناسباً للصالح العام.

---

* Handbook for members, by : F. Hall, P. 319.

الفصل السادس عشر
الإدارة التعاونية والإتجاهات الحديثة

يؤمن الباحثون(*) في بريطانيا بأن التنظيمات التعاونية ما هي إلا تنظيمات إقتصادية تعمل في ظل المنافسة القائمة بينها وين المنشآت الإقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديموقراطية الإدارة سواء في جمعيات التجزئة أو في الجمعيات الإتحادية أو جمعيات الجملة.

ومن رأي هؤلاء الباحثين أن التطور الإقتصادي الذي تجتازه بريطانيا ، ووجود منشآت منافسة سواء في مجالات الإنتاج أو التوزيع **يحتم ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التي تسير عليها الحركة التعاونية ، والأخذ بأساليب جديدة تساير منطق التطور وتحتفظ بالمفاهيم الديموقراطية الإدارية كأسلوب مُمَيَّز للحركة التعاونية.**

وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلاً فإن اللجنة ترى أنه عند إدارتها ينبغي أن يكون هناك إتجاهاً نحو الفصل بين موضوعين :

أولاً : ديموقراطية الإدارة Democratic Control
ثانيا : الإدارة المهنية Professional Management

أما ديموقراطية الإدارة ، فهذه ينبغي أن يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون ، على أن يكون مفهوماً أن مهمتهم الأساسية الأولى هي القيام بمهام الإشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبون لبعض الوقت Part-time ، وقد أوضحت التجارب السابقة أنهم يؤدونها بكفاءة.

(*) نوجه النظر بصفة خاصة إلى القرار الذي أصدره المؤتمر التعاوني العام في بريطانيا عام ١٩٥٥ والذي عُقد في مدينة أدنبرة باسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مستوى عال على أن توضع جميع الإمكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التي تتعلق بمراجعة النظم التي تسير عليها الحركة التعاونية في بريطانيا وإقتراح ما تراه من حلول ، وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكل الزعيم العمالي المشهور وعضوية مس مرجريت دجي ، وبروفسور د.ت. تاهـ ، والكولونيل س ز ل هاردي ، ومستر موراي ، ولاري هل ، وقد قدمت اللجنة تقريرها في عام ١٩٥٨ ويحتوي على ٣٢٠ صفحة وعنوان التقرير :
"Co-operative Independent Commission Report" , Co-operative Union Ltd., 1958.

أما الإدارة المهنية ، فينبغي أن يتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة إعتبار أسلوب ديموقراطية الإدارة المتبع الآن في جمعيات الجملة سواء الإنجليزية أو الاسكتلندية في ظل الظروف الحالية غير مناسب.

وفيما يلي رأي اللجنة باللغة الإنجليزية :

We have formed the opinion that this system is not under present-day conditions, appropriate.

والسبب الذي من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديموقراطية الإدارة المتبع الآن غير مناسب ، هو أن مجلس الإدارة المنتخب ديموقراطياً يمارس وظيفتان مختلفان تماماً ، هاتان الوظيفتان ينبغي أن نوضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث بينهما أي نوع من أنواع التضارب أو الإحتكاك أو الإزدواج ، وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الإدارة ، والإدارة المهنية. وإذا كان الإختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظاً بدرجة كبيرة فيما مضى ، فإنما يرجع ذلك إلى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبياً ، أما الآن فإن جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية في البلاد ، والمتوقع أنه إذا إستمر الحال على الأخذ بمفهوم ديموقراطية الإدارة بالوضع الحالي ، أن ينعكس أثره على الجمعيات بحيث ينخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الإدارة بمفهومها الحقيقي الذي تعنيه الحركة التعاونية.

وهناك حقيقة ينبغي أن تُفهم جيداً ، وهي أن المنشآت التجارية الحديثة في حاجة ماسة دائماً إلى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادي بخبراته وإمكانياته المحدودة لم يعد في إستطاعته إدارة التنظيمات التعاونية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذي يقف حائلاً دون نموها وتقدمها.

ويستطرد التقرير قائلاً :

ليس هناك من ينكر أنه يوجد في مجالس إدارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية ، غير أنه يمكن القول أيضاً دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة الهائلة في النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التي تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذي تقوم به المنشآت التجارية المنافسة.

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغي أن ندخلها في الإعتبار وهي أن إنتخاب أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبياً إذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة ، أو بالمشاريع الضخمة الحديثة ، هذا فضلاً عن أنه يمكن القول أن هناك قليلاً جداً من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالإنتاج أو تجارة الجملة ، وهناك إعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التي تتميز بالقدرة والكفاية على إستعداد لأن تخوض معارك الإنتخابات لكي تُرسل ممثلاً عنها في عضوية مجلس إدارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها، فليس هناك ما يؤكد إنتخابهم. ذلك لأن الإنتخابات غالباً ما تكون في صالح أولئك الذين إستطاعوا أن يكسبوا ود الرأي العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية. والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها إحراج أي فرد إلا إبراز بعض المظاهر الملموسة ، وإن كان هذا لا يمنع إطلاقاً أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس ، إلا أنه يُمكن الجزم أيضاً أنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الإنتخابات جميع الكفايات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة.

وقد كان رأي اللجنة قاطعاً في أن الأسلوب المتبع حالياً في إدارة جمعيات الجملة قد فشل في تحقيق الإحتياجات الأساسية للرقابة الديموقراطية ديمقراطية الإدارة.

" The present system also fails, in our view, to fulfil the essential requirements of democratic control ".

وقد أستند أعضاء اللجنة في رأيهم هذا إلى أن أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة منهمكون تماماً في أشغالهم ، إذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الأمور اليومية ، هذا بالإضافة إلى قيامهم بالرحلات الداخلية والخارجية التي يتطلبها عملهم ، وما يرتبطون به من إلتزامات أخرى شبه سياسية ، **كل هذا يُثقل كاهلهم إلى الدرجة التي يمكن القول معها أنه ليس لديهم الوقت الكافي الذي يسمح بالجلوس والتفكير**(*).

"They have insufficient time to sit back and think".

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما وأن ديموقراطية الإدارة صارت ديموقراطية خادعة.

" The reality of control is lost, and the appearance of it is deceptive ".

إن الحل الحقيقي يكمن في أن أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المنتخبين ينبغي أن يحرروا أنفسهم من أعباء الإدارة اليومية ، وأن يكرسوا جهودهم لمقتضيات الإشراف والرقابة.

ومن أجل ذلك أيضاً يحسن أن يُسَمَّى المجلس الذي يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الأشراف Supervisory Council على أن يراعى أن تشمل إختصاصاته ما يأتي :

١) تعيين المديرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط إستخدامهم.

٢) يفحص مجلس الإشراف التقارير الدورية التي يتلقاها من المجالس الإدارية.

(*) يرجع إلى صفحة ٢٢٠ من التقرير سالف الذكر.

٣) ينبغي الحصول على موافقة مجلس الإشراف في كل ما يتعلق بإتخاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التي تتبعها الجمعيات.

٤) يمثل مجلس الأشراف القطاع التعاوني للجملة في مختلف المناسبات كالمؤتمرات التي تعقد في الداخل والخارج ، وإرسال المندوبين الذين يحملون رسالة الود والصداقة والأخاء إلى الحركات التعاونية في مختلف أنحاء العالم.

٥) يتولى مجلس الأشراف مهمة الإتصال بين قطاع التجزئة وقطاع الإنتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظز الآخر وما قد يراه من مقترحات.

وعلى ذلك ، فإنه إذا قام مجلس الأشراف بالمهام السابقة ، يكون قد إستطاع أن يؤدي مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعضاء ، هذا فضلاً عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديموقراطية التي تستهدفها الحركة التعاونية ، ولا بأس إطلاقاً لإمكان تحقيق هذا الهدف من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التي لها مصالح مباشرة مع الجمعية.

ومن الإقتراحات التي ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، **أن يُنتخب رئيس مجلس الإشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالإضافة إلى جلسات مجلس الأشراف ، جلسات المجلس الإداري أيضاً.**

إندماج جمعيتي الجملة
THE MERGER

أوضحنا من قبل في مناسبات سابقة أن هناك من التعاونيين البريطانيين من يرون أنه ينبغي على الحركة التعاونية البريطانية أن تنظر إلى المستقبل ، وأن تُطور نفسها لكي تسهم مساهمة أكثر إيجابية في سبيل دعم التحول للمجتمع بحيث يؤمن أفراده أن التنظيمات التعاونية تعتبر الأساس السليم للتقدم وبناء المجتمع على أسس النظام الإجتماعي والإقتصادي التعاوني.

كما أوضحنا من قبل أن متاجر التجزئة التعاونية تعمل في سوق التجزئة ، جنباً إلى جنب مع أنواع أخرى من متاجر التجزئة ، خاصة الكبيرة منها ، والتي تحاول أن تُساير التطور العلمي الإداري وتستفيدُ فائدة كبرى من قاعدة التخصص وتقسيم العمل ، هذا بالإضافة إلى قدرتها على الإستعانة بذوي الخبرة والكفاية من الإخصائيين في مختلف الفروع ، ومن بين هذه المتاجر المنافسة ما أطلقنا عليه المتاجر المتعددة والتي تتمثل في متاجر السلسلة ومتاجر الأقسام .. الخ . هذه المتاجر زاد نشاطها زيادة كبيرة في سوق التوزيع ، وأوضحنا أن ذلك يرجع أيضاً إلى **قدرة هذه المتاجر المنافِسَة على تطوير سياستها التسويقية وأساليبها التجارية وأخذها بأسلوب متاجر خدمة النفس** ، ذلك الأسلوب الذي طفر برقم مبيعاتها طفرة هائلة. **وقد أكدت بالفعل الأرقام القياسية التي نشرها مجلس التجارة البريطاني تَخَلُّف متاجر التجزئة التعاونية عن غيرها** من المتاجر فيما يتعلق بإستيعاب زيادة الإنفاق الإستهلاكي على السلع الغذائية ، فيما عدا اللبن . كما أوضحنا أن الأمل كان معقوداً على الجمعية التعاونية للإتجار بالجملة الإنجليزية لكي تُسهم مساهمة فعَّالة بوضع إمكانياتها المادية وخبراتها الفنية في سبيل تيسير إقامة مزيد من متاجر خدمة النفس التعاونية لمقابلة هذه المنافسة العاتية ، وقد قامت فعلاً هذه الجمعية بجهود كثيرة موفقة ، غير أنها أيضاً قابلت العديد من الصعاب وحاولت جاهدة التغلب عليها ، وفيما يلي نسوق بعضاً من هذه الجهود :

اللجنة التفاوضية للإتحاد القومي :

The National Federation Negotiating Committee.

شعرت الحركة التعاونية البريطانية أن من أفضل الأساليب التي يمكن أن تُسهم في حل الكثير من الصعاب التي تقابلها جمعيات الجملة أو متاجر التجزئة التعاونية ، هو القيام بالدراسات التمهيدية اللازمة لحل المشكلات والمصاعب التي تقابلها جمعيات القمة في بريطانيا ، **وأصدرت في المؤتمر السنوي الذي إنعقد في عام ١٩٦٢ قراراً بتشكيل لجنة للبحث في هذا الموضوع من إتحادات جمعية الجملة الإنجليزية ، وجمعية الجملة الأسكتلندية ، والإتحاد العام التعاوني الإنتاجي .. بهدف إنشاء " المنظمة التعاونية الإتحادية القومية** " ، على أن يدخل في نطاق مهامها ومسئولياتها ، إنتاج السلع التعاونية ، وتجارة الجملة ، وتقديم كافة المعونات الفنية ، والمالية ، وغير ذلك من الإستشارات والخدمات التي تتطلبها الحركة التعاونية.

وقد تشكلت اللجنة من العضوين المنتدبين لكل من الجمعية التعاونية لتجارة الجملة الإنجليزية ، والجمعية التعاونية لتجارة الجملة الأسكتلندية وبعض أعضاء مجالس إدارتهما ، وكذلك أحد أعضاء مجلس العموم البريطاني ، كما مثلت في هذه اللجنة جمعيات التجزئة البريطانية وجهات أخرى ذات إختصاص .

ومن الظروف غير المواتية التي صاحبت عمل هذه اللجنة ، أنها بدأت أعمالها في ظل مناخ عام كانت تناقش فيه الجمعيات التعاونية للتجزئة **الإستقصاء الذي أجراه الإتحاد التعاوني البريطاني الخاص بالتعرف على وجهة نظر هذه الجمعيات فيما يتعلق بإندماجها لمواجهة متطلبات المنافسة الداخلية** ، وكان من بين ما تضمنه هذا الإستقصاء الإقتراح بتخفيض عدد الجمعيات(*) من ٨٧٥ جمعية إلى ٣٠٧ جمعية .. وكان عُدد كبير من هذه الجمعيات يناقش في حماس شديد فكرة الإندماج مالها وما عليها ، وكان

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى العديد من تقارير لجان الفحص والدراسة التي قامت بها جمعية الجملة والجمعيات الأخرى بما فيها متاجر التجزئة والتي أسهمت في إجراء الإستقصاء المشار إليه .. ويُطلق على كل لجنة من هذه اللجان " لجنة إستعلام أو إستقصاء **Inquiry Committes** ".

الكثير من الأعضاء يتناولون هذا الموضوع بالنقد والتعليق بما يتناسب مع وجهة نظرهم وظروف جمعياتهم الخاصة .. وقد أدى هذا النقاش إلى تأخر رد بعض الجمعيات ، غير أن الوعي الذي أسفر عنه هذا الإستقصاء نجح في تحقيق بعض الإندماجات بين متاجر التجزئة التعاونية. وإن كان غير التعاونيين في إنجلترا يرون أن السبب الرئيسي في إندماج بعض جمعيات التجزئة التعاونية إنما يرجع إلى المشكلات الإقتصادية السائدة أكثر من متطلبات روح التعاون ومبادئه وأساليبه التطبيقية التي تدعو إلى تعاون التعاونيات حتى وإن أدى هذا التعاون إلى الإندماج ، **ومما لاشك فيه أن مثل هذا الرأي من غير التعاونيين ينبغي أن يؤخذ بحذر ، بل هو في الحقيقة غير منصف.**

ومن الظروف غير المواتية أيضا التي صاحبت تشكيل هذه اللجنة **إشتداد مظاهر العداء لفكرة إندماج جمعية الجملة الأسكتلندية مع غيرها من الإتحادات ، وقاد حملة العداء هذه مستر تايلور عضو مجلس الإدارة المنتدب لجمعية الجملة الأسكتلندية** ، وأيده في هذا الإتجاه عدد كبير من جمعيات التجزئة الاسكتلندية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الحركة التعاونية في أسكتلندة مرتبطة إلى حد كبير بالشعور العام السائد في أسكتلندة ، **وهو الشعور المشوب بالحذر أمام الإتجاهات النابعة من المناطق الإنجليزية الأخرى ، وذلك لأن المواطنين في إسكتلندة لديهم نزعة إستقلالية ، وحتى الآن يعتزون بأن لديهم بنكهم الخاص وهو " بنك أسكتلنده ".. ولديهم عملتهم المالية الورقية الخاصة بهم ومن هذا الشعور العام يخشون أي نشاط يسهم في القضاء على الشخصية الأسكتلندية.**

ومن الجوانب العملية التي أبرزتها جمعية الجملة الأسكتلندية كعائق للإندماج من وجهة نظرها ، أن الإندماج في حالة حدوثه سيضر بأوضاعها الإنتاجية ، ولا ينبغي بأي حال من الأحوال إلحاق أي ضرر باسكتلندة(*)

---

* يتقدم المؤلف بالشكر والتقدير لمستر هـ. جوردن **Mr. H. Gordon Public Relations Officer** وهو مدير العلاقات العامة لأكبر جمعية تعاونية في إسكتلنده لصبره ، وما بذله من جهد لوضع كافة التقارير التي لديه في خدمة البحث الذي أجريناه ، هذا بالإضافة إلى أنه كان حلقة الوصل للإطلاع على كافة تقارير جمعية الجملة الاسكتلندية ، سواء قبل الإندماج أو بعده ، وهذا الشكر يمتد إلى كافة المستويات المسئولة التي تفضلت بإفساح وقتها ، وتقديم أقصى معاونة ممكنة.

Must not be to the detriment of Scotland ، وقد أسهب التعاونيون في أسكتلندة في موضوع المصانع التي تملكها الحركة ، والسلع والخدمات التي تؤديها ، وعدد العاملين فيها ، وأوضحوا بعض الدراسات الرقمية المقارنة التي توضح أن عملية الإندماج ستؤدي إلى تخفيض الإنتاج في بعض المصانع ، وأوضحوا القدر من الخسائر الذي سيحيق بهم ، وأثاروا موضوع الضمانات التي يمكن تقديمها في حالة الإندماج لتهدئة التعاونيين الأسكتلنديين ضد مخاطر الخسائر المحتملة ، كما وطالبوا بالحفاظ على النسبة العددية للقوى العاملة في كل جمعية إتحادية على ما هي عليه في وقت حدوث الإندماج ، وأنه لا ينبغي أن يحدث مستقبلاً أي إنتقاص في هذه النسبة أمام أية ظروف قد تطرأ نتيجة لحدوث الإندماج.

غير أنه من الأمور الجديرة بالملاحظة أنه بعد إستمرار النقاش وإحتدامه ، وعلى وجه الخصوص في المؤتمر العام الذي ناقش التقرير المؤقت للإندماج في عام ١٩٦٣ ، والمؤتمر العام الذي ناقش التقرير النهائي في عام ١٩٦٤ ، **نجد أن فكرة الإندماج قد أيدها الجميع ، " حيث أكد التقرير المؤقت أن الإندماج عملي ومرغوب فيه ".**

“ It did affirm that the merger was practicable and desirable ”.

كما أن التقرير النهائي الصادر في مارس عام ١٩٦٤ أوضح أن هناك إتفاق كبير بين الأعضاء على أن يتم الإندماج بين الإتحادات القومية على أساس هيكل تنظيمي جديد.

“ The fusion of the national federations was desirable on the basis of a new structure”.

وقد أعلنت الجمعية الإتحادية الإنتاجية Cooperative Productive Federation إنسحابها ، وعدم رغبتها في مواصلة جهود الإندماج على أساس أن الإتحاد المزمع إجراؤه بين الجمعيات الإتحادية يغلب عليه بالدرجة الأولى الطابع الإستهلاكي ، وأن هذه الرغبة لن تكون عائقاً أمام الجمعية

الإتحادية الإنتاجية لكي تنضم إلى عضوية الإتحاد الجديد في حالة إتمام إنشائه.

ولعل من الأهمية بمكان قبل أن نختم عرض جهود اللجنة التفاوضية للإتحاد القومي للتعاونيات ، أن نوضح أنه رغماً عن أن جمعية الجملة الأسكتلندية كانت ضد الإندماج وأن أعضاء مجلس إدارتها قادوا حملة العداء ضد هذا الإندماج ، إلا أن الجمعية أجرت إستفتاءاً عاماً فيما يتعلق بموضوع الإندماج وأعلنت نتيجته في ٢٩ سبتمبر عام ١٩٦٤ وكانت نتيجته كما يلي : ٤٧٥ صوتاً ضد الإندماج ، ١٧٩. صوتاً لصالح الإندماج ، **ورغماً عن أن نتيجة هذا الإستفتاء كانت حاسمة في تقرير إتجاه الحركة التعاونية الاسكتلندية نحو موضوع الإندماج ، إلا أننا سنرى أن ما كان مستحيلاً في عام ١٩٦٤ ، قد أصبح ممكناً في عام ١٩٧٢ ، وكما يقول البعض أن التاريخ بمعناه الواسع إن هو إلا تسجيل لغير المتوقع.**

"But any history is largely a record of the unexpected ".

اللجنة المشتركة لإعادة التنظيم :
The Joint Reorganisation Committee

لقد عرفنا أن الحركة التعاونية الاسكتلندية كانت تتجه نحو عدم الإندماج مع بقية التعاونيات ، وقد خشى البعض من أن يؤدي هذا الإتجاه إلى توقف الجهود الداعية إلى التطور ، **غير أن جمعية الجملة الإنجليزية لم تفتر عزيمتها نحو السعي قدماً في جهودها نحو تطوير الحركة التعاونية لما هو أفضل** ، ومن هذا المنطق فإن مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية إتخذ قرارات إيجابية لتحقيق هذا التطور والتي منها **إنشاء لجنة مشتركة لإعادة تنظيم الحركة التعاونية على مستوى المملكة المتحدة** ، على أن تشكل هذه اللجنة من خمسة أشخاص يعينهم مجلس إدارة جمعية الجملة وخمسة آخرون ينتخبون من جمعيات المناطق على الوجه الآتي : ٢ من منطقة مانشيستر ، وواحد من كل من نورثرن ، ولندن ، ومتروبوليتان .. وقد حُدِّد لهذه اللجنة

العديد من المهام والتي منها **مراجعة التغيرات التي تطرأ على نظام المعاملات التجارية وكذلك مدى تقدم جمعية الجملة الإنجليزية وعلاقتها بمتاجر التجزئة التعاونية وكذلك مدى فعالية جمعية الجملة الإنجليزية كمنظمة إنتاجية وقدرتها على القيام بوظائف الجملة ، هذا بالإضافة إلى مركزها في سوق المعاملات التجارية .. كما كان من بين مهام هذه اللجنة أيضاً دراسة ديموقراطية الرقابة فيما يتعلق بجمعية الجملة الإنجليزية.**

ومن الأمور الجديرة بالإعتبار أنه حُدِّدَ لهذه اللجنة فترة زمنية ينبغي أن تتقدم بعدها بكافة الدراسات التي تتعلق بمهمتها ، على أن لا تتجاوز هذه الفترة شهر أكتوبر من عام ١٩٦٥. ومما لاشك فيه أن هذه اللجنة قد واجهت العديد من الصعاب فيما يتعلق بالتعرف على رغبات مختلف التعاونيات ووجهة نظرها الخاصة في أفضل الأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق أهداف المهمة الموكولة إليها ، خاصة وأنه قد إتضح لهذه اللجنة أن مشاركة أعضاء الجمعيات التعاونية في نشاط جمعياتهم كان آخذاً في الإنخفاض ، وأن أعداداً قليلة كانت تحرص على حضور الجمعيات العمومية الربع سنوية والنصف سنوية ، بل أكثر من هذا فإن اللجان الإدارية واللجان التعليمية التي كانت تتميز فيما مضى بمزيد من مظاهر الحماس والنشاط ، هذه اللجان لم يعد يهتم بها إلا القليل من الأعضاء ، كما لاحظت اللجنة أن هيئات الحركة المهتمة بترويج العضوية فقدت المساعدة التي كانت عنصراً أساسياً لنشاطها.. كما وأن اللجنة لاحظت أن عدداً قليلاً من أعضاء اللجان المحلية كان لديه الوقت والميل للخدمة في المستويات الأعلى للحركة التعاونية على المستوى القومي.. **وهكذا كانت الظروف المحيطة توضح أن ديموقراطية الحركة التعاونية الإستهلاكية تقابل مشكلة صعبة.**

وتسجيلاً للحقائق التاريخية التي تتعلق بنشاط هذه الجمعية الهامة فإننا نوضح أن هذه اللجنة عقدت أولى جلساتها في ١١ فبراير عام ١٩٦٥ ، وعُيِّنَ سير ليونارد كوك ، وهو عضو مجلس الإدارة المنتدب لجمعية الجملة الإنجليزية رئيساً لهذه اللجنة ، وبذل سير كوك جهداً مع أعضاء هذه اللجنة ، لكي ينتهي من دراساته ويُعِدَّها في تقرير مطبوع في يوليو من نفس العام وذلك تمهيداً لكي تعقد جمعيات المناطق المختلفة إجتماعاتها وتناقش ما في التقرير من ملاحظات وتتقدم بما تراه من تعديلات قبل الإجتماع العام الذي

تعقده الجمعية العمومية لجمعية الجملـة الإنجليزيـة فيمـا بين التاسع والسـادس عشر من أكتوبر من هذا العام ، أي عام ١٩٦٥.

ومن الأمور الجديرة بالإعتبار أنه بالرجوع إلى المناقشات الواسعة التـي دارت علـى مختلف المستويات فإنـه يمكن إستخلاص بعض النتـائج الهامـة المتفق عليها من كافة المستويات **وهذه النقاط تتلخص فيما يلي :**

أ) أن السلطة العليا لجمعية الجملة الإنجليزية ينبغي أن تظل فـي أيـدي أعضاء مجالس الإدارة المنتخبون لبعض الوقت وأن عددهـم ينبغـي أن يكون في حدود الـ ٣٠ عضواً.

ب) أن مسـئولية الإدارة المهنيـة ينبغـي أن تكـون فـي أيـدي مسـتويات قـادرة ومتخصصـة وفـي نفس الوقت عارفـة وفاهمـة أنهـا تـزاول نشاطها في ظل مفهوم الرقابة الديموقراطيـة التعاونيـة التـي يملكهـا مجلـس الإدارة المنتخـب ، وأن الإدارة المهنيـة المسـئولة تشـغل وظائفها بالتعيين.

كما وأن هناك موضوعاً آخر دار حوله بعض النقـاش **وهـذا الموضـوع يتعلق بعضو مجلس الإدارة المنتدب الذي يرأس كافة الأجهزة الإدارية ويدخل بمسئولياته في نطاق مرحلة الإدارة العليا ، هذا الشخص كان يخشى البعض مـن تركـيز الكثـير مـن المسـئوليات والسـلطات فـي شـخصه غـير أن البعـض أوضح أن ما يتحلى به هـذا الشـخص مـن روح تعـاوني كفيـل دائمـاً بـالتغلب على مثل هذه المخاوف.**

ومن الحقائق الأخرى التي تقررت أهميـة ممارسـة ديموقراطيـة الرقابـة بأساليب فعالة وكذلك العلاقة بيـن جمعيـة الجملـة الإنجليزيـة ومتـاجر التجزئـة التي أكد التقرير على أنها علاقة هامة ولا غنى عنها على الإطلاق.

ومن الجدير بالملاحظة أن نشاط لجنة إعادة التنظيم قد حظـي باهتمـام أعلامي كبير ، ليس فقط من جانب الصحافة التعاونية ، إنما أيضاً من أجهـزة

الإعلام الأخرى ، فكثيراً ما كان قارئ الجرائد المختلفة يقرأ موضوعات مرتبطة بالتعاون منها مثلاً موضوعات تقول .. " **ما الذي يريده التعاونيون** " وكذلك " **مركز التعاون التنافسي** " .. " **مستقبل التعاون في بريطانيا** " .. الخ.

ولعلَ من الأهمية بمكان أن نوضح أن الباحثين التعاونيين يرون أن لجنة إعادة تنظيم الحركة قد سعت سعياً حقيقياً نحو إنهاء أزمة الثقة التي كانت سائدة بين بعض الجمعيات التعاونية للتجزئة وجمعية الجملة وذلك عن طريق إحداث تغييرات قانونية وهيكلية فيما يتعلق بالعلاقات التجارية التي تستند إلى التكامل الذي ينبغي أن يكون الطابع المميز لهذه العلاقات. كما وأنهم يرون أن سياسة الرقابة التي إقترحتها اللجنة فيما يتعلق بجمعية الجملة الإنجليزية إقتربت إلى حد كبير من متطلبات التعامل اليومي مع الأخذ في الإعتبار ظروف الرقابة الديموقراطية والتي تتكون من أعضاء مجالس إدارة منتخبين بعض الوقت لهم سلطة الرقابة الديموقراطية ، ومستويات مسئولية سواء على مستوى المديرين أو رؤساء الأقسام أو غيرهم ممن يُسهمون في الإدارة التي تتعلق بالنشاط اليومي. كما وأن الأسلوب الجديد الذي تقرَّر فيما يتعلق بالعلاقات التجارية بين جمعيات التجزئة وجمعيات الجملة والذي من شأنه أن تخص جمعيات التجزئة جمعيات الجملة بكثير من السلع ، **جعل جمعية الجملة في مركز تفاوضي أفضل من المتاجر المتعددة المتنافسة حيث أنه بموجب هذه السياسة الجديدة أصبحت جمعية الجملة تشتري من أجل تعاونيات التجزئة Buying for .. وليس فقط البيع لهم Selling to.**

تجميل وتحديث تعاونيات التجزئة : Cooperation Facelift

لعل من أبرز مظاهر النتائج المترتبة على تقرير لجنة إعادة التنظيم ، **تلك الجدية في الإهتمام في وضع ما تضمنه التقرير موضع التنفيذ** ، ويكاد يجمع التعاونيون والمحللون لتطور السياسات الإقتصادية وفن المعاملات التجارية على أن من أهم الجوانب التي أمدت الحركة التعاونية في بريطانيا بالقوة ، **تلك السياسة التي إقترحها التقرير** ، وتبنتها متاجر التجزئة التعاونية .. وهي " **أنه ينبغي على جمعية الجملة الإنجليزية أن تصبح قوة**

شرائية لصالح جمعيات التجزئة ، وليس فقط مصدراً للبيع لهذه الجمعيات ، وأن الأسلوب الجديد ينبغي أن يتم في إطار فلسفة التعاون وأهدافه ، أو بمعنى أوضح **أن يتم التطبيق بحيث تغلب عليه روح الخدمة ، وليس الربح كحافز للأداء With service not profit as the guiding motive.**

وقد وجدت جمعية الجملة الإنجليزية نفسها أمام أوضاع ملحة ينبغي عليها أن تعمل على تغييرها فيما يتعلق بمتاجر التجزئة التعاونية ومحلاتها المنتشرة في سوق التوزيع ومدى تناسب هذه المحلات من وجهة النظر التسويقية مع ذوق العملاء بصفة عامة ، والمشترين الجدد بصفة خاصة ..

أن المشتري الجديد يرغب في التعامل مع محل يبدو مظهره على جانب من الذوق والجاذبية من الخارج ، ويتناسب تصميمه من الداخل مع مظهره الخارجي .. محل يبدو عليه أنه ينتمي إلى عصرنا الحديث".

" The modern shopper likes a shop that is smart and attractive from outside with an entrior to match, a shop that looks as if it belongs to modern times".

لقد وجدت جمعية الجملة أن هناك عدداً كبيراً جداً من المحلات عليه مظاهر التخلف ، الأمر الذي يضع صورة الحركة التعاونية أمام الرأي العام البريطاني في وضع سيئ ، ومن هذا الواقع غير المستحب ، وجدت جمعية الجملة الإنجليزية نفسها في موقف ينبغي معه أن تقوم " **بحملة تجميل** " واسعة النطاق لهذه المحلات ، وأن هذه الحملة لا ينبغي أن تكتفي بالجانب المظهري فقط ، بمعنى تجديد دهانها من الخارج ببعض الألوان الجذابة التي تسترعي أنظار العملاء .. كلا أن مثل هذا الإجراء لا يخدم الحركة التعاونية بأي حال من الأحوال .. **ومن هذا المعنى قامت جمعية الجملة الإنجليزية على الفور بتشكيل إتحاد متخصص من مجموعة من الهيئات المتخصصة في ' فن تجميل وتحديث محلات البيع بما يتفق وأذواق المستهلكين** ".. وقد وضعت جمعية الجملة الإنجليزية وحدتها الخاصة عضواً في هذا الإتحاد ، وخصصت الأموال اللازمة ، ووضعت التصميمات المناسبة ، ثم عرضت على المحلات

ذات الطابع القديم خدماتها ، وكان للتيسيرات الإقتصادية التي قدمتها لهم أكبر الأثر في الإقبال على تجديد هذه المحلات بما يتناسب وأذواق المستهلكين في المجتمع الحديث.

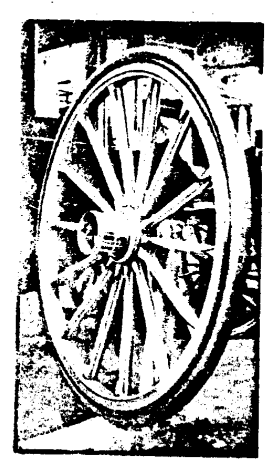
ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن وجود عدد كبير من المحلات القديمة **لا يمنع من ذكر حقيقة مؤكدة ، وهي أن هناك عدداً كبيراً لا بأس به من التنظيمات التعاونية ساير التطورات التسويقية في سوق التوزيع ، وقام بتحديث وتجميل كافة منشآته بما يضارع أرقى الوحدات المنافسة.**

وإيضاحاً للجهد الكبير الذي بذلته جمعية الجملة الإنجليزية فيما يتعلق بحملة التجميل والتحديث التي قامت بها ، فإننا نوضح أن هذه الحملة قامت في نوفمبر عام ١٩٦٨ بهدف تجميل وتحديث ٢٥٠٠ وحدة خلال سنة واحدة ، وقد أمكن في خلال ستة أشهر تجميل وتحديث ١٣٠٠ وحدة ، **كما أمكن تجميل وتحديث جميع الوحدات المستهدفة قبل الميعاد المحدد بشهرين.** وفي عام ١٩٦٩ إنتقلت جهود حملة التجميل والتحديث إلى أسكتلندة(*). وأهم ما تميزت به حملة التحديث هذه هي **وضع علامة التعاون ظاهرة وبارزة على كافة المحلات ، مع التدقيق في عرض أفضل أنواع السلع التي ترضي المستهلكين ، والتوسع في إنتاج هذه السلع ، ووضع العلامة المُمَيِّزة للتعاون عليها** ، والقيام بحملة طرق إعلامية تستخدم فيها كافة وسائل الإعلام من إذاعة وصحافة وتليفزيون لتوضيح مفهوم التعاون في سوق التوزيع والخدمات ، **وهكذا نجحت الحملة في وضع التعاون بصورته اللائقة أمام الرأي العام.**

(*) نرجو التكرم بالرجوع وعلى سبيل المثال إلى الكتيبات والنشرات التي تصدرها جمعية سانت جوثبرتس St. Guthberts ، وهي من كبريات الجمعيات التي أسهمت في إنشاء جمعية الجملة الأسكتلندية منذ إنشائها.







يرى الباحثان أن من المناسبات الهامة التي دفعت الحركة التعاونية الاسكتلندية إلى تحديث منشآتها زيارات الشخصيات المرموقة لنشاطها وعلى رأسهم جلالة ملكة بريطانيا وتوضح الصورة زيارتها لقسم الحركة بجمعية سانت جوثبرتس الاسكتلندية والتي تعتبر من أكبر الجمعيات التعاونية في أسكتلندة والتي إمتد نشاطها إلى الحفاظ على التراث الحرفي واليدوي والعمل على تطويرها وفقاً لمقتضيات العصر الحديث.

جمعية الجملة الإنجليزية وعيدها المنوي : Centenary Celobrations

إن الحديث عن جمعية الجملة الإنجليزية يتطلب منا أن نقف وقفة أمام حدث تاريخي هام في حياتها ، هذا الحدث يتمثل في الإحتفالات التي أقيمت بمناسبة مرور مائة عام على ميلادها ، **فقد شهد عام ١٩٦٣ ذكرى مرور مائة عام على إنشاء جمعية الجملة الإنجليزية. وقد أفتتحت إحتفالات هذه الذكرى الهامة بتلاوة** جانب من تقرير مجلس إدارة الجمعية فيما يتعلق بفترة الـ ٢٦ أسبوعاً المنتهية في يوليو من نفس العام **والتي يقولون** فيها :

" إن جمعيات التجزئة بما بذلته من جهود فيما يتعلق بدوام معاملاتها مع جمعية الجملة .. وإن آلاف العاملين بجمعية الجملة الذين وضعوا جهودهم في خدمة الجمعية .. إن هؤلاء جميعاً قد ساعدوا في أن تعُبُر جمعية الجملة الإنجليزية سنى حياتها بنجاح ، وأن تمتد حياتها لكي تحتفل وسط مظاهر النجاح بعيد ميلادها المنوي .. إلى هؤلاء جميعاً نتقدم بشكرنا .. وإلينا جميعاً ، نحن الذين نهتم بأن تعبر الجمعية وسط المخاطر والمصاعب المائة عام المُقبلة بنجاح .. في عالم سريع التغيُّر ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالظروف التجارية التي تحيط بنا من كل جانب ، هذه الظروف التي تفرض علينا أن نقبل التحدي .. وهذا التحدي ينبغي أن تقابله جمعية الجملة وجمعيات التجزئة معاً ومتضافرين .. وليس هناك من سبيل لمقابلة هذا التحدي غير هذا السبيل ".

وفي الحقيقة فإن مناسبة الإحتفال بذكرى مرور مائة عام على إنشاء جمعية الجملة الإنجليزية ، كانت مناسبة طيبة لكي يتبارى الكثير من الكتاب سواء أكانوا تعاونيين أو غير تعاونيين في الإشادة بجهود التعاونيين وإخلاصهم. لقد عادوا بذاكرتهم إلى ما كان يَستهدِفهُ التعاونيون الأوائل حينما أنشأوا جمعية الجملة الإنجليزية في عام ١٨٦٣ وقرروا **" أن هذه الجمعية أنشئت لكي تصبح واحدة من أبرز مظاهر المعاملات في بريطانيا .. وأنه إذا كان ميلادها حدثاً هاماً ، فإن الأهم هو فلسفة النظام الإقتصادي الذي قامت عليه ".**

كما وأن الكُتّاب أبرزوا أن ما وصلت إليه جمعية الجملة الإنجليزية إنما يرجع إلى إيمان وإخلاص الآلاف من التعاونيين العاديين الذين وهبوا ذات أنفسهم ، ووقتهم ، وجهدهم للعمل داخل العديد من اللجان التعاونية ، وكان جهدهم صادقاً وتطوعياً ، لا يبتغون من ورائه إلا نجاح حركتهم .. إن عملهم كان يتميز حقاً وصدقاً بغلبة روح الإيثار والتضحية وإنكار الذات ، ووضع الهدف العام فوق كل إعتبار .. وأن جمعية الجملة الإنجليزية قد أخذت حظها من النمو والإزدهار من خلال التربة الطيبة التي غرست فيها.

وأخيراً .. الإندماج : Unityy at last

من الحقائق التي يرددها التعاونيون أن هناك فرصة تاريخية حدثت في عام ١٨٦٧ كان يمكن أن تكون سبباً في تحقيق إندماج الحركة التعاونية في كل من إنجلترا واسكتلنده وويلز ، وكان يمكن أن يحدث هذا الإندماج في أوائل عام ١٨٧٠ على الأكثر . فمنذ إنشاء جمعية الجملة الإنجليزية في عام ١٨٦٣ وهي تقبل في عضويتها جمعيات التجزئة التعاونية الاسكتلندية ، وفي عام ١٨٦٧ طلبت متاجر التجزئة التعاونية من جمعية الجملة أن تفتح لها فرعاً في أسكتلندة ، وتقدمت متاجر التجزئة التعاونية في شمال شرق إنجلترا بطلب مماثل ، وكان مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية مرتبطاً في هذا التاريخ بمشروع هام هو **إنشاء مخزن إستيداع للبضائع في مدينة مانشستر ، وكان هذا المشروع يتطلب مصروفاً رأسمالياً كبيراً ، الأمر الذي وجد معه مجلس إدارة جمعية الجملة أنه ليس من الحكمة الدخول في مشاريع جديدة ، ومن هذا المنطق نصَحت التعاونيين في أسكتلندة بإنشاء جمعية جملة خاصة بهم ،** كما تعهد مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية بتقديم كافة التيسيرات لمتاجر التجزئة التعاونية الأسكتلندية لتمكينها من إقامة جمعيتها الخاصة للجملة ، **ووصل هذا التعهد إلى تقرير إستعداد جمعية الجملة الإنجليزية لأن تُقدّم لجمعية الجملة الأسكتلندية في حالة إنشائها رأس مال أسهم جميع تعاونيات التجزئة في أسكتلندة المشتركة في عضوية جمعية الجملة الإنجليزية. وبناءاً على هذه النصيحة ، وهذا التعهد تأسست جمعية الجملة الأسكتلندية في عام** ١٨٦٨ ، ويرى التعاونيون أنه لو كانت جمعية الجملة الإنجليزية قد لبت طلب متاجر التجزئة التعاونية في عام ١٨٦٧ ، لحدث وأن توحدت الحركة .. غير

أن كلمة " لو " أمام التاريخ لا محل لقولها ، فقد حدث وأن تكونت جمعية الجملة الأسكتلندية ، **وقد ظلت أكثر من قرن منذ إنشائها وهي تعمل متعاونة مع جمعية الجملة الإنجليزية ، وأسهمت جمعيتي الجملة معاً في مشاريع مشتركة ، وكانا يتشاورا بصفة مستمرة في كافة المواضيع التي تتعلق بالسياسات التعاونية.**

الإجتماع الهام لمجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية :

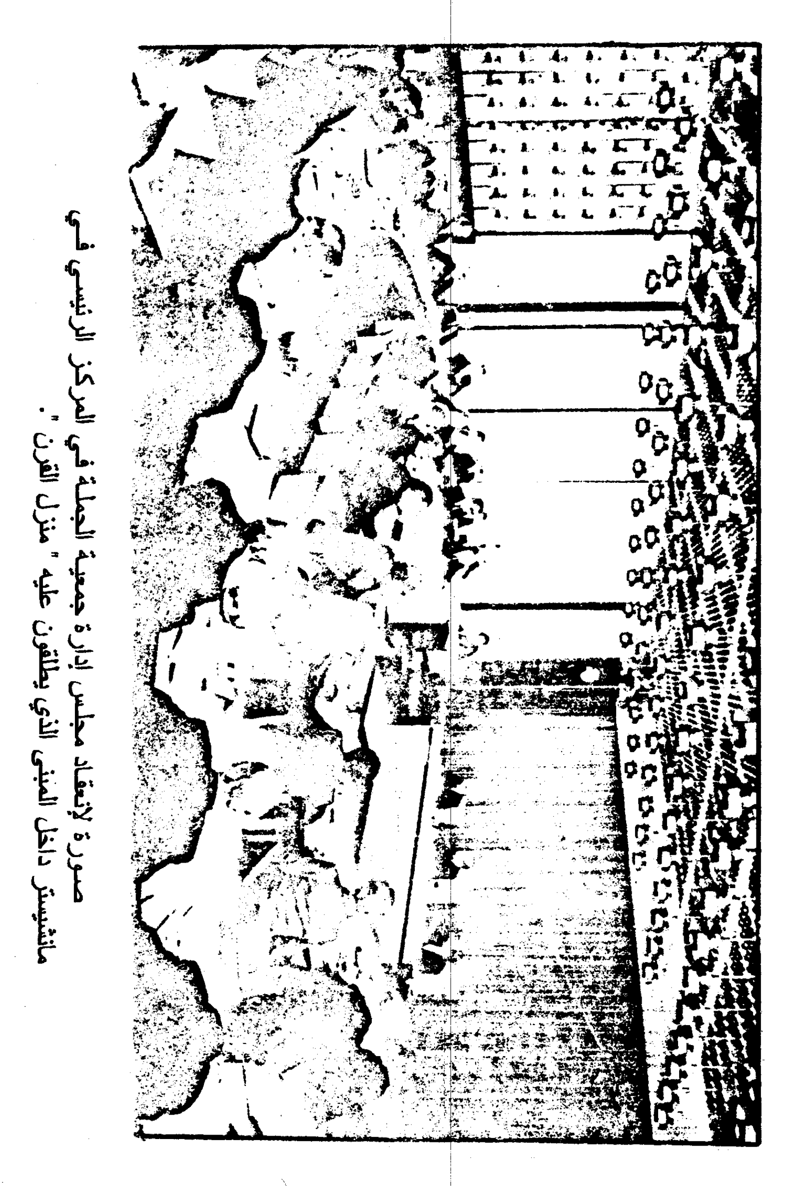
من الأحداث الهامة في تاريخ الحركة التعاونية البريطانية ذلك الإجتماع الذي عقده مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية بمقره " **منزل القرن الحديث New Century House** " في ٧ مارس عام ١٩٧٣ ، فإن أحداً من أعضاء مجلس الإدارة لم يكن يتوقع أن هذا الإجتماع سيتخذ قرارات قبل إنفضاضه ، يكون من شأنها توحيد الحركة التعاونية في كل من إنجلترا وأسكتلندة بعد أكثر من مائة عام من إستقلال كل منهما عن الأخرى ، ففي هذا التاريخ قدم عضو مجلس الإدارة المنتدب لجمعية الجملة الإنجليزية تقريراً يوضح فيه أن **المعاملات البنكية التابعة لجمعية الجملة الأسكتلندية في وضع سيئ** ، وأن هذا راجع إلى قيامها بتعهدات مالية كبيرة في سوق المال ، وأنه نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث في سوق المال ، وعلى وجه الخصوص في سعر الفائدة الجاري في سوق المال ، فإن كل هذا قد أدى إلى حدوث مشكلة خطيرة وهي **حدوث عسر شديد في السيولة النقدية Servere Liquidity Problem** ، **وإستشهد بتقرير مجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية في إجتماعه النصف سنوي والذي يشير فيه إلى هذه المشكلة ، ويقرر بصريح اللفظ " أن أموال الإحتياطيات البنكية غير كافية لمقابلة الخسائر التي حدثت " ثم أوضح عضو مجلس الإدارة المنتدب لجمعية الجملة الإنجليزية أن عدم وجود مخرج من هذا الوضع السيئ ، لن يصيب جمعية الجملة الأسكتلندية بالضرر فقط ، إنما الأمر سيتعدى ذلك بكثير ، أنه سيصيب الحركة التعاونية بأسرها بأضرار جسيمة.**



الصورة العليا توضح أن البنك التعاوني قد إمتد بخدماته إلى مقار الجمعيات وفروعها تيسيراً للمعاملات.

والصورة السفلى توضح المظهر اللائق لهذه البنوك من الخارج وكذلك حسن التأثيث.





صورة لإنعقاد مجلس إدارة جمعية الجملة في المركز الرئيسي في مانشيستر داخل المبنى الذي يطلقون عليه " منزل القرن ".

وقد أسفر إجتماع مجلس إدارة جمعية الجملة الإنجليزية عن قرار من شأنه تفويض عضو مجلس الإدارة المنتدب للجمعية في إتخاذ كافة الخطوات الممكنة لمعاونة جمعية الجملة الأسكتلندية للخروج من هذا المأزق. وعلى الفور أتُخِذت كافة الإجراءات لمشاورة بنك إنجلترا في الخطوات الواجب إتباعها ، وتعاون في هذه المشاورات البنك التعاوني ، وأمكن فعلاً إتخاذ كافة الإجراءات لضمان الوفاء بكافة التعهدات التي إلتزمت بها الإدارة البنكية لجمعية الجملة الأسكتلندية.

<u>إجتماعات هامة لجمعية الجملة الأسكتلندية :</u>

كان لموقف جمعية الجملة الإنجليزية من الوقوف بجانب جمعية الجملة الأسكتلندية في أزمتها أكبر الأثر في نفوس جميع التعاونيين في أسكتلندة ، وتعدت مناقشاتهم موضوع الأزمة المالية إلى الموقف التعاوني الصادق الذي وقفته جمعية الجملة الإنجليزية .. وقد أدى هذا إلى أن يجتمع مجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية في إجتماع طارئ في ٢٩ مارس ١٩٧٣ ، وفي هذا الإجتماع أصدر مجلس الإدارة قرارات ينصح فيها المساهمين الأعضاء بضرورة إتخاذ كافة الإجراءات نحو إندماج جمعية الجملة الأسكتلندية مع جمعية الجملة الإنجليزية في جمعية واحدة ، بناء على تعهدات تفصيلية تتضمنها العقود بين الطرفين ومنها ما يأتي :

*) أسس تقييم رؤوس أموال الجمعيات الأعضاء في كل من جمعيتي الجملة.
*) ضمان البنك التعاوني لجميع إيداعات الإدارة البنكية التابعة لجمعية الجملة الأسكتلندية.
*) توحيد معدل الفائدة على رؤوس أموال الجمعيات الأعضاء في جميع أنحاء إنجلترا ، وكذلك معدل العائد على المعاملات.
*) يتمتع الموظفون بكافة المزايا التي كانوا يحصلون عليها في وقت الإندماج.
*) تُعقد الجمعيات العمومية للأعضاء في كل من جلاسجو ومانشيستر ولندن.

*) تنتخب الجمعيات التعاونية الأسكتلندية خمسة أعضاء غير متفرغين لعضوية مجلس إدارة جمعية الجملة الجديدة.
*) إنهاء عضوية أعضاء مجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية ، وتضمين العقود كافة الشروط التي تتعلق بتقاعدهم ، أو بإستمرارهم في الخدمة **بشرط أن لا يكون لهم دور في الإدارة الفعلية.**

وقد دعى مجلس إدارة جمعية الجملة الأسكتلندية الأعضاء إلى عقد إجتماع طارئ وفقاً للقانون في ١٢ مايو ١٩٧٣ لإقرار أسس الإندماج ، ثم دعى إلى عقد إجتماع آخر في ٩ يونيو من نفس العام **لتأكيد الموافقة النهائية Confirmatory meeting** ، والجدير بالذكر أنه في كلى الإجتماعين الطارئين كانت موافقة الأعضاء الجماعية **ووفقاً للأوضاع القانونية فإن الإندماج أصبح تاماً في ٣٠ يونيو ١٩٧٣.**

وفي الحقيقة ، أن الإنسان ليقف معجباً ومقدراً حقاً للجهود المخلصة والصادقة التي بُذلت من أجل تحقيق الإندماج بين جمعيتين كبيرتين للجملة ، **خاصة وأن هذا الإندماج قد تم في فترة من أحرج فترات تاريخ الحركة التعاونية البريطانية .. والذي يجعل الإنسان يزداد إعجاباً وتقديراً ، إن هذا التحول الكبير قد تم في هدوء وفي يسر إلى الدرجة التي أدت إلى أن تشيد أجهزة الإعلام في بريطانيا بهذا التحول ، ويكفي مصداقاً لذلك أن نورد ما قالته جريدة التيمس عن هذا الحدث** .. إنها تقول :

إن واحدة من أكبر الإندماجات التي تمت في تاريخ بريطانيا التجاري قد حدثت في أسرع فترة زمنية ، وبأقل قدر من الخلافات التي كان يُحتمل أن تحدث في مثل هذه الحالة من الإندماج ذات المصالح التجارية والصناعية الواسعة.

The Times described as "one of the biggest mergers in Britain's Commercial history" was carted out with greater expedition and loss friction than probably ever

previously had been the case in a consolidation of such vast trading and manufacuring interests.

تطور المعاملات التجارية :

لعل من المفيد أن نعرض صورة رقمية لتطور العلاقات التجارية بين جمعية الجملة ومتاجر التجزئة التعاونية ، وسنحاول أن نشرح هذا التطور خلال الحقبة فيما بين عام ١٩٦٦ ، وعام ١٩٧٦ ، موضحين أن الإندماج بين جمعيتي الجملة الإنجليزية والأسكتلندية **تم قانوناً في يونيو ١٩٧٣** ، وأن الأرقام التي سنوردها فيما بعد توضح إجمالي المبيعات قبل الإندماج أي قبل عام ١٩٧٣ ، ثم إجمالي المبيعات بعد الإندماج.

جدول رقم (٢٩)
يوضح تطور مبيعات جمعية الجملة فيما بين عام ١٩٦٦ ، ١٩٧٧ قبل وبعد الإندماج في السنوات المالية التي تنتهي في يناير من كل عام

السنة	القيمة بالمليون(*)	
	مجمل المعاملات	إنتاج مصانع الجمعية
١٩٦٧	٥١١ر٨	٤٩٠ر٩
١٩٦٨	٤٩٤ر٢	٤٧٢ر٩
١٩٦٩	٥١٠ر٢	٤٨٣ر٤
١٩٧٠	٥١٨ر٨	٤٩٣ر١
١٩٧١	٥٣٥ر٤	٥٠٦ر١
١٩٧٢	٥٣٩ر٢	٥٢٦ر٠
١٩٧٣	٥٩٥ر٨	٥٨١ر٤
١٩٧٤	٧٣٦ر٦	٧٢٠ر٨
١٩٧٥	٩٠٣ر٢	٨٧٧ر٨
١٩٧٦	١٠٩٨ر٩	١٠٧٠ر٥

* جميع الأرقام الواردة في الجدول تتضمن ضريبة الشراء ، كما ويلاحظ أنه إبتداء من عام ١٩٧٤ تتضمن الأرقام ضريبة الشراء الإضافية والتي يُطلق عليها VAT أي Value Added Taxes.

عام المصائب :

ولعل نظرة سريعة على هذه الأرقام توضح إنخفاض قيمة المعاملات في عام ١٩٦٨ ، وهذا يرجع إلى أن الجمعية واجهت في عام ١٩٦٧ عاماً من أصعب الأعوام التي واجهتها في تاريخ حياتها ، وأنها واجهت على حد تعبير تقرير مجلس الإدارة " **العديد من الظروف غير المواتية So many adverse Circumstances** " وقد كان واضحاً التفوق الملحوظ للمنشآت المنافسة ، وقد أوضحنا من قبل أن هذه الظروف هي التي أدت إلى حملة تجميل وتحديث تعاونيات التجزئة. ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هذه الظروف أملت على الجمعية تعيين مدير جديد هو " فيليب توماس " الذ شغل منصبه في أول فبراير عام ١٩٦٧ ، وإستمر يؤدي عمله بهمة وحماس ونشاط حتى ٢٠ أبريل عام ١٩٦٨ حيث توفى هو وزوجته في حادث تحطم الطائرة التي كانت تقلهما في جنوب أفريقيا ، أي أن فترة بقائه في إدارة الجمعية إستمرت ٤٤٥ يوماً إستطاع أثناءها أن يُحدث تغييرات ثورية في النظم الإدارية ، وفي تحديث وتجميل تعاونيات التجزئة ، وفي إيجاد علاقات تجارية جديدة بين جمعية الجملة ومتاجر التجزئة التعاونية ، وفي فن إستخدام قسائم العائد على المعاملات .. إلخ .. إلى غير ذلك من الجهود التي أمكن للجمعية أن تجني ثمارها في السنوات التالية.

ومن الخطوات الهامة التي بدأ بها مستر فيليب توماس عمله ، وكان لها آثارها الهامة على نجاح الجمعية ، أنه أعاد تنظيم الهيكل الإداري ونشاط الجمعية ، فعين نائباً لعضو مجلس الإدارة المنتدب ، وقام بتوضيح الأقسام الرئيسية وهي أقسام : التغذية ، وغير الغذائية ، والإدارة ، ووضع كل من هذه الأقسام تحت الإشراف المباشر لنائب عضو مجلس الإدارة المنتدب. كما قام بتقسيم الأقسام الرئيسية إلى إدارات وأجزاء فرعية على أساس جمع الوظائف والأعمال التي من نوع واحد مع بعضها البعض في أقسام أو إدارات خاصة ، وخصص لكل منها ميزانية تقديرية مستقلة وكذلك أوجد الرقابة المالية على نشاطها.

ويرى الباحثون التعاونيون أن مستر فيليب توماس إستفاد فائدة كبيرة من تقرير لجنة إعادة التنظيم السابق ذكره ، وعلى وجه الخصوص " أن

جمعية الجملة ينبغي أن تقوم بالشراء من أجل جمعيات التجزئة ، لا أن تكون مصدراً للبيع لهم فقط ".

ولعل من الأهمية بمكان لكي نوضح جانباً من الظروف الصعبة التي واجهها مستر " فيليب توماس " والتي تعطي صورة واضحة عن إنخفاض قيمة مجمل المعاملات في عام ١٩٦٨ ، أن نشير إلى تقرير مجلس الإدارة في يوليو ١٩٦٧ فقد أوضح أن الجرد العام الذي أجرى في ٣ يونيو ١٩٦٧ **أظهر خسارة قدرها مليون جنيه إنجليزي في قيمة البضائع عن فترة ٢٠ أسبوعاً فقط** ، ونظراً لتوالي الخسائر فقد أطلقوا على هذا العام بأنه ' عام المصائب Year of disaster ".

ولعل نظرة على التطور التدريجي في قيمة المعاملات ، توضح أن جمعية الجملة في صورتها الجديدة ، قد إكتسبت روحاً تجارية جديدة ، وإستطاعت عن طريق التخطيط السليم ، والعمل العلمي المدروس ، أن تصبح بدلاً من الوصف الذي كانوا يطلقونه عليها بأنها " **العملاق الذي يحتضر dying giant** " .. **أصبحوا يطلقون عليها الآن " المتحدي الشرس Vigorous challenger** ".

<u>البنك التعاوني</u> : Co-operative Bank

إننا نوجه النظر إلى الخريطة التي توضح الهيكل التنظيمي لجمعية الجملة في تطورها الجديد ، ويتضح منها أن جمعية الجملة تمتلك البنك التعاوني ، **وقد قامت جمعية الجملة من قبل بالخدمات البنكية لفترة تقرب من المائة عام تحت ما كان يُطلق عليه من قبل " إدارة الخدمات البنكية "** ، وقد إمتدت خدمات هذه الإدارة ليس فقط إلى متاجر التجزئة التعاونية وغيرها .. **ولكن أيضاً إلى النقابات العمالية ، والبلديات ، والنوادي ، والمستشفيات** ..الخ.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه في عام ١٩٧٠ قامت جمعية الجملة بتطوير خدمات إدارة البنوك وفقاً للظروف الإجتماعية والإقتصادية

التي كانت سائدة وقتئذ ، والتي تَبَيَّن منها حاجة المستهلكين المتزايدة إلى الإئتمان بمختلف صورة لإشباع حاجاتهم المتزايدة ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بكثير من السلع التي تحتاجها الأسرة في المنزل للتخفيف من أعباء ربة البيت ، أو للترفيه عن الأسرة بأسرها وإستجابة لهذه الظروف وَسَّعت جمعية الجملة من نشاطها البنكي ، وطورت أساليبها الإئتمانية لكي تخدم الأعضاء بأيسر وأفضل الأساليب الإئتمانية ، **الأمر الذي جعلها في مقدمة البنوك على الإطلاق فيما يتعلق بخدمة المستهلكين.**

إن المؤرخين للحركات التعاونية يجمعون على أن الماضي يعتبر جزءاً هاماً من التاريخ تماماً كالحاضر.

" The past is as much part of a history as the present".

ومن أجل هذا نراهم حينما يتحدثون عن البنك التعاوني يعودون بذاكرتهم إلى الوراء .. **إلى عام ١٨٥٠ وما قبلها ، حيث كان من مشكلات جمعيات التجزئة الأسلوب الذي تتبعه للحفاظ على النقدية الناجمة عن المعاملات.**

إنَّ المؤرخ التعاوني الكبير " **بيرسي ردفرن**(*) **Percy Redfern** " الذي ألَّفَ كتابين كبيرين عن جمعية الجملة أحدهما نشر في عام ١٩١٣ ، والثاني في عام ١٩٣٨ والذي إستشهدنا بآرائه في كثير من مواقع هذا المرجع يقول أن أمين صندوق " **جمعية هيزل جروف Hazel Grove Society** " – وهذه الجمعية مازالت قائمة حتى الآن ومن الجمعيات الناجحة – يقول " بيرس ردفرن " **أن أمين صندوق هذه الجمعية إنتزع لوحاً خشبياً من أرضية حجرة نومه ليخبئ المال في أبعد موقع يمكن أن تصل إليه يديه تحت**

(*) قال بيرسي ردفرن هذا المؤرخ التعاوني الكبير في المرجع الذي أصدره في عام ١٩١٣ وذكر فيه كلامه الذي قاله بمناسبة مرور ٥٠ عاماً على إنشاء جمعية الجملة كلاماً كثيراً في صالح الحركة التعاونية ومن بين ما قاله : **ما هي القصة التي سيقولها التعاونيون في عام ١٩٦٣ ؟.. إن إستمرار الحركة التعاونية أمر أكيد ... إنها جزء أساسي من جهود الطبقة العمالية نحو معيشة أرحب.**

It is an essential part of the working-class effort towards a larger life.

ولمزيد من الدراسة يُرجع إلى كتابنا " رواد روتشديل " الصادر عام ١٩٨٥.

الأرضية ، وذلك خوفاً من سرقة هذه الأموال أو ضياعها !.. كما وأن كثيراً من أمناء صناديق جمعيات التجزئة في عام ١٨٥٧ ذكروا أنهم لا يرغبون في التعامل مع البنوك التجارية التي كانت قائمة وقتئذ ، وذلك لأن هذه البنوك من وجهة نظر أمناء صناديق تعاونيات التجزئة تتعامل مع نوعية من الأشخاص تعتبر غريبة عن التعاونيين.

ومن الظروف المواتية للحركة التعاونية أن **قانون الجمعيات الصناعية في عام ١٨٦٢ ، قد أباح للجمعيات التعاونية للتجزئة أن تتحد مع بعضها وتُكَوِّن جمعية إتحادية** ، وفعلاً إنتهز التعاونيون هذه الفرصة ، وإتحدت جمعيات التجزئة وكونت جمعية الجملة الإنجليزية في عام ١٨٦٣ ، **غير أن هذا القانون منع بصريح اللفظ التعاونيات من الدخول في مجال نشاط البنوك بحجة أن مثل هذا النشاط يعتبر فوق مستوى العمال أو فوق مستوى قدراتهم.**

غير أن هذا العائق القانوني لم يمنع جمعية الجملة الإنجليزية من أن تتحايل على هذا القانون ، **فأصدرت في عام ١٨٧٢ قراراً بإنشاء إدارة جديدة تابعة لها بعنوان " إدارة الإيداعات والقروض Deposit and loan department " وأوكلت أمر هذه الإدارة إلى " ابراهام جرينوود " وهو أحد الذين أسهموا بنشاط كبير في جمعية رواد روتشديل في السنوات الأولى من حياتها** ، وهكذا بدأت نشاطها بهذه الأعمال المصرفية التي تخدم نشاطها ونشاط الجمعيات المندرجة في عضويتها.

ومن الجدير بالذكر أن نوضّح أن هناك فرصة أخرى مواتية حدثت لصالح التعاونيين **وهي التعديل الذي حدث على قانون الجمعيات الصناعية في عام ١٨٧٦ ، فقد أزال هذا التعديل الغموض فيما يتعلق بحق التعاونيات في دخول مجال خدمات البنوك ، حيث سمح هذا التعديل للتعاونيات بدخول هذا النشاط بشرط أن تكون مُسجلة وفقاً للقانون** ، غير أن الظروف المحيطة لم تسمح بإنشاء البنك ، إلا أن هذا لم يمنع الإدارة الجديدة من أن تسير في عملها وتضاعف من نشاطها وخدماتها ، وتُلبي إحتياجات القوى العاملة بأفضل أسلوب تعاوني ممكن ، **وكان لهذا النشاط أثره في تلبية طلب جمعية الجملة**

في عام ١٩١٢ بإنشاء البنك التعاوني الخاص بها ، ويذكر ويليام رتشاردسون في كتابه عن جمعية الجملة في الحرب والسلام أن ٩٠٪ من النقابات العمالية في عام ١٩٧٦ تخص هذا البنك بمعاملاتها. كما ويذكر أن هذا البنك كان راسماله يبلغ ١٠ مليون جنيه إنجليزي في عام ١٩١٩ ثم أصبح ٤٣ مليون جنيه إنجليزي في عام ١٩٢٩ ويفتح حسابات جارية لأكثر من ٥٠٠٠ عميل .. أما في أكتوبر من عام ١٩٧٦ فقد أصبح لديه حسابات جارية لأكثر من ٣١٦٢٠٧ عميل ، **وحاز على ثقة ليس فقط التعاونيين ، بل أيضاً المستهلكين إلى الحد الذي (أصبح يُطلق على هذا البنك في سوق المتعاملين أن البنك التعاوني هو ' بنك المستهلكين [*] " Consumers' bank "** ، ويذكر المؤرخون في بريطانيا بإعجاب شديد صبر التعاونيون ومثابرتهم ، وجهدهم وكفاحهم وإصرارهم على تحقيق أهدافهم ، **أنهم يذكرون كيف أن البرلمان في بريطانيا منع التعاونيين في عام ١٨٦٢ من تكوين بنكهم ، غير أن البرلمان نفسه هو الذي أعطاهم في ١١ مايو من عام ١٩٧١ الترخيص بإنشاء بنك تعاوني له الحق في القيام بكافة الخدمات البنكية كالبنوك الأخرى العريقة .. ويكفي هذا البنك فخراً أنه قد أجرى في سوق التعامل مع المستهلكين تغييرات على جانب كبير من الأهمية من أجل راحتهم .. إنه لم يكتف بساعات العمل الرسمية التي خصصها لخدمتهم .. إنه ذهب إليهم حيث يتعاملون .. إن البنك قد فتح فروعاً في كثير من الجمعيات لتقوم بكافة الخدمات التي يحتاجون إليها .. وأطلق على هذه الفروع " البنوك التي في متناول يد العملاء والمُيَسِّرة لمعاملاتهم " Handy Bank "** والذي ينظر إلى الصورة السابق نشرها في صفحة ٤٢٠ من هذا المرجع يتبين له أن البنك زَوَّد فروع الجمعيات بالأثاث اللائق ، وكذلك الأشخاص اللائقين الذين يجيدون أعمالهم في إطار من الفهم العميق لرسالة البنك التعاوني ودوره في خدمة الحركة التعاونية.

---

* لعل من المفيد أن نوضح أن رئيس مجلس الإدارة المنتخب للبنك التعاوني هو مستر آرثر سجدن Arthr Rusden ، وهو في نفس الوقت عضو مجلس الإدارة المنتدب لجمعية الجملة.

التأمين التعاوني : Co-operative Insurance

شاركت جمعية الجملة التعاونية في الملكية والرقابة على العديد من جمعيات التأمين التعاوني ، غير أن أكبر هذه الجمعيات هي جمعية التأمين(*) التعاونية ذات المسئولية المحدودة Co-operative Insurance Society Limited وتعتبر هذه الجمعية أحد الصروح العملاقة في مجال التأمين الصناعي في بريطانيا.

وقد يكون من المفيد أن نعرض نبذة عن تاريخ هذه الجمعية الهامة ، فقد أنشئت هذه الجمعية في عام ١٨٦٧ بواسطة مجموعة من جمعيات التجزئة وجمعية الجملة الإنجليزية ، ثم أخذ نشاطها يتسع وعلى وجه الخصوص منذ عام ١٩١٣ ، حيث أولت جمعية الجملة الإنجليزية ، وكذلك جمعية الجملة الأسكتلندية نشاطها بإهتمام وعناية كبيرة ، **وبعد إندماج جمعيتي الجملة في عام ١٩٧٣ أصبحت هذه الجمعية مملوكة للجمعية الجديدة** ، وقد حدد قانونها النظامي أن نسبة الفائدة على رأس المال ينبغي إلا تتعدى ١٢٪. وقد كانت قيمة أقساط التأمين من عام ١٩٣٨ تبلغ ٩ر٥٥٣ر٣١٥ جنيه إنجليزي ثم أصبحت بعد الإندماج في عام ١٩٧٥ تبلغ ١٦٠ر٢١٣ر٩٣٩ مليون جنيه إنجليزي ، كما أن مجموع أصولها كان يبلغ قيمته في عام ١٩٣٨ مبلغاً وقدره ٣٠ر٩٢٠ر٢٣٠ جنيه إنجليزي ثم أصبح بعد الإندماج في عام ١٩٧٥ يبلغ ٧٥٤ر٧٨٨ر٠٠٠ جنيه إنجليزي.

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية في بريطانيا كانت أشد ما تكون حاجة إلى خدمات النشاط التأميني ، **وعلى وجه الخصوص خدمة أعضاء الجمعيات التعاونية التي يخدمها مثل هذا النوع من النشاط بصفتهم مستهلكين لسلعها وخدماتها** ، فالأعضاء يسهمون في تكوين هذه الجمعيات لتأمين أنفسهم ضد المخاطر التي قد يتعرضون لها كالحريق الذي يصيب مساكنهم والعجز والمرض والحوادث التي قد تلحق بهم ، بأقل تكلفة ممكنة ، بحيث يتحمل كل منهم نصيبه في الخسارة بعد حدوث الضرر ، وعلى أساس مقدار الخسارة التي حدثت فعلا ، أو يدفع مقدماً أقساطاً تتحدد كل قسط منها

* نوجه النظر إلى أنه نظراً لأهمية هذه الجمعية فقد صدر كتاب خاص عنها ويرجع في ذلك إلى :
Century of Co-operative Insurance by Ronald George Garnett, Published by George Allen & Union Ltd., 1968.

على أساس مقدار الخسارة المتوقع حدوثها خلال السنة إعتماداً على نتائج الإحصاءات الخاصة بالتجارب السابقة للخطر المؤمن ضده ، بحيث لو ثبت في نهاية العام أن مجموع الخسائر المُغَطّاة يفوق مجموع الأقساط المُحَصَّلة فإن الأعضاء يلتزمون بدفع هذا الفارق. أما إذا ثبت العكس فإن الفارق يُرَحَّل إلى الإحتياطي على أن تقوم الجمعية بتخفيض القسط في السنوات التالية ، أو يُوَزَّع على الأعضاء في شكل عائد بنسبة ما إستهلكه كل منهم من الخدمة أو بعبارة أخرى بنسبة الأقساط التي يكون قد دفعها.

إننا نوجه النظر إلى ما سبق وأن أوردناه عن نشاط هذه الجمعية **جمعية التأمين التعاونية ذات المسئولية المحدودة** ، وألقينا بعض الأضواء على نشاطها في الجدولين رقم " ١٩ ، ٢٠ " إذ أنه بالإضافة إلى أنواع التأمين التي تقوم به ، كالتأمين على الحياة وضد الحريق ، والإصابات ، والسرقات ، والتأمين الصناعي الذي تمتد خدماته إلى التأمين على أصحاب الدخول الصغيرة من العاملين في مجالات النشاط الصناعي والتأمين على مسئوليات الموظفين .. إلى غير ذلك من أنواع التأمين ، **فإنها تقوم أيضاً بنوع من التأمين على الجمعية التعاونية للتجزئة كشخصية مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء ، وما يقومون به من معاملات وعلى ذلك يجد أعضاءها أنفسهم مؤمناً عليهم بمجرد إنضمامهم إلى الجمعية** هذا بالإضافة إلى ما يتمتعون به من فوائد التجارة المتبادلة.

لقد أوضحنا من قبل أن التقارير الرسمية أشادت بنجاح هذه الجمعية ، وأن من بين عوامل نجاحها إستخدمها أفضل الأساليب للتأثير في مشاعر التعاونيين وعواطفهم ، وأنها وضعت شروطاً مناسبة للراغبين في التأمين لديها ، وأنها حثت وكلاءها على بذل مزيد من الجهود ، ومنحتهم الحوافز الإيجابية **عن طريق إعطاء حوافز قوية للعمل ممثلة في أجور ونسب من الفوائد تدفعهم إلى دوام الإستمرار في العمل وتنمية ما يقومون به من أعمال.**

قوة التصويت لجمعية الجملة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ما سبق وأن أوردناه أن الجمعية العمومية لجمعية الجملة هي التي تملك السلطة العليا ، وأن جمعية الجملة الإنجليزية كانت تتبع فيما يتعلق بديمقراطية الإدارة قاعدة أن لكل جمعية صوت واحد بصفتها عضواً ، يضاف إليه عدد من الأصوات يتناسب مع قيمة معاملاتها ، وأوضحنا هذه النسبة في حينها ، غير أنه نتيجة لجهود اللجنة المشتركة لإعادة التنظيم فقد **تقدم مجلس إدارة الجمعية في مايو عام ١٩٦٨ باقتراح عقد جمعيتين عموميتين خلال العام .. الأولى وهي الجمعية العمومية السنوية وتعقد في ميعاد أقصاه ستة أشهر من إنتهاء السنة المالية لجمعية الجملة ، أما الجمعية العمومية الثانية فتعقد في ميعاد أقصاه ستة أشهر من منتصف السنة المالية** .. على أن تعقد هذه الجمعيات العمومية في أحد أيام السبت وفي نفس الوقت في كل من مانشستر ، ولندن ، ونيوكاسل. وقد روجع تمثيل المندوبين في هذه الجمعيات العمومية على أساس أن لكل جمعية صوت واحد بصفتها عضواً ، وعدد من الأصوات يتناسب مع معاملاتها وفقاً للجدول الآتي :

جدول رقم (٣٠)

يوضح نسبة عدد المندوبين إلى قيمة معاملات الجمعيات

قيمة المعاملات بالجنيه الإنجليزي	عدد المندوبين إلى إجتماعات الجمعية العمومية لجمعية الجملة
حتى ١٠٠ر٠٠٠	٢
من ١٠٠ر٠٠١ إلى ١ر٠٠٠ر٠٠٠	٣
من ١ر٠٠٠ر٠٠١ إلى ٥ر٠٠٠ر٠٠٠	٥
من ٥ر٠٠٠ر٠٠١ إلى ١٠ر٠٠٠ر٠٠٠	١٠
من ١٠ر٠٠٠ر٠٠١ إلى ١٥ر٠٠٠ر٠٠٠	١٥
من ١٥ر٠٠٠ر٠٠١ إلى ٢٠ر٠٠٠ر٠٠٠	٢٠
أكثر من ٢٠ر٠٠٠ر٠٠٠	٢٥

ويلاحظ أنه بعد تطبيق هذه النسبة العددية ، **تبين أن ١١ جمعية فقط كان لها أكثر من خمسة مندوبين** ، وقد ظلت هذه النسبة مُطبقة بدون تغيير بعد الإندماج ، على أن يكون واضحاً أن أصغر الجمعيات وفقاً لهذا الجدول يكون لها صوتان .. **صوت بصفتها عضو .. وصوت نتيجة لمعاملاتها حتى وإن قلت عن مائة ألف جنيه إنجليزي.**

الهيكل الإداري :

أما فيما يتعلق بالهيكل الإداري الجديد ، فنرجو الرجوع إلى الهيكل الذي ننشره في هذا الخصوص والذي يوضح **الهيكل الإداري لجمعية الجملة بعد الإندماج ، وأسماء الذين يشغلون مختلف الإدارات والأقسام وفقاً لما كان عليه الحال في سبتمبر عام ١٩٧٦.**

ومن هذا الهيكل يتضح أنه يوجد على رأس الإدارة العليا لجمعية الجملة **عضو مجلس الإدارة المنتدب ، ثم يليه نائباً له.**

كما يوضح الرسم خط السلطة بالنسبة لكل من عضو مجلس الإدارة المنتدب ونائبه على مختلف الإدارات والأقسام ، والتي تتمثل كما هو واضح من الرسم ، فيما يلي :

١) قسم المواد الغذائية :

ويتفرع عن هذا القسم إدارات فرعية هي .. إدارة التوزيع ، وإدارة المشروبات ، وإدارة المزارع ، وإدارة البقالة ، وإدارة اللحوم ، وإدارة الألبان ، وإدارة الإمدادات ، وإدارة التعبئة ، وإدارة المحاسبة الفرعية ، وإدارة التسويق الفرعي ، وإدارة المركز الرئيسي للمعامل.

٢) قسم المواد غير الغذائية :

ويتفرع عن هذا القسم إدارات فرعية هي: إدارة الفحم ، وإدارة المفروشات والأزياء الحديثة ، وإدارة الأحذية ، وإدارة خدمات مستلزمات الجنائز ، وإدارة الأدوات المنزلية ، وإدارة ملابس الرجال ، وإدارة المحاسبة الفرعية ، وإدارة التنسيق مع منطقة أسكتلندة ، وإدارة البصريات ، وإدارة التصدير وإدارة العقود.

٣) قسم متاجر التجزئة والخدمات التجارية :

ويتفرع عن هذا القسم إدارات فرعية هي: الإدارة الهندسية المعمارية ، إدارة خدمات التسويق ، إدارة خدمات متاجر التجزئة ، إدارة تشغيل متاجر

التجزئة ، إدارة الإمدادات والخدمات ، إدارة النقل ، إدارة الفنادق ، إدارة المحاسبة الفرعية ، إدارة السفريات ، ثم الخبير الإستشاري لمتاجر التجزئة.

٤) **القسم المالي :**

ويتفرع عن هذا القسم إدارات فرعية هي .. إدارة المحاسبة ، إدارة الكومبيوتر ، إدارة النشاط التأميني ، إدارة المراجعة.

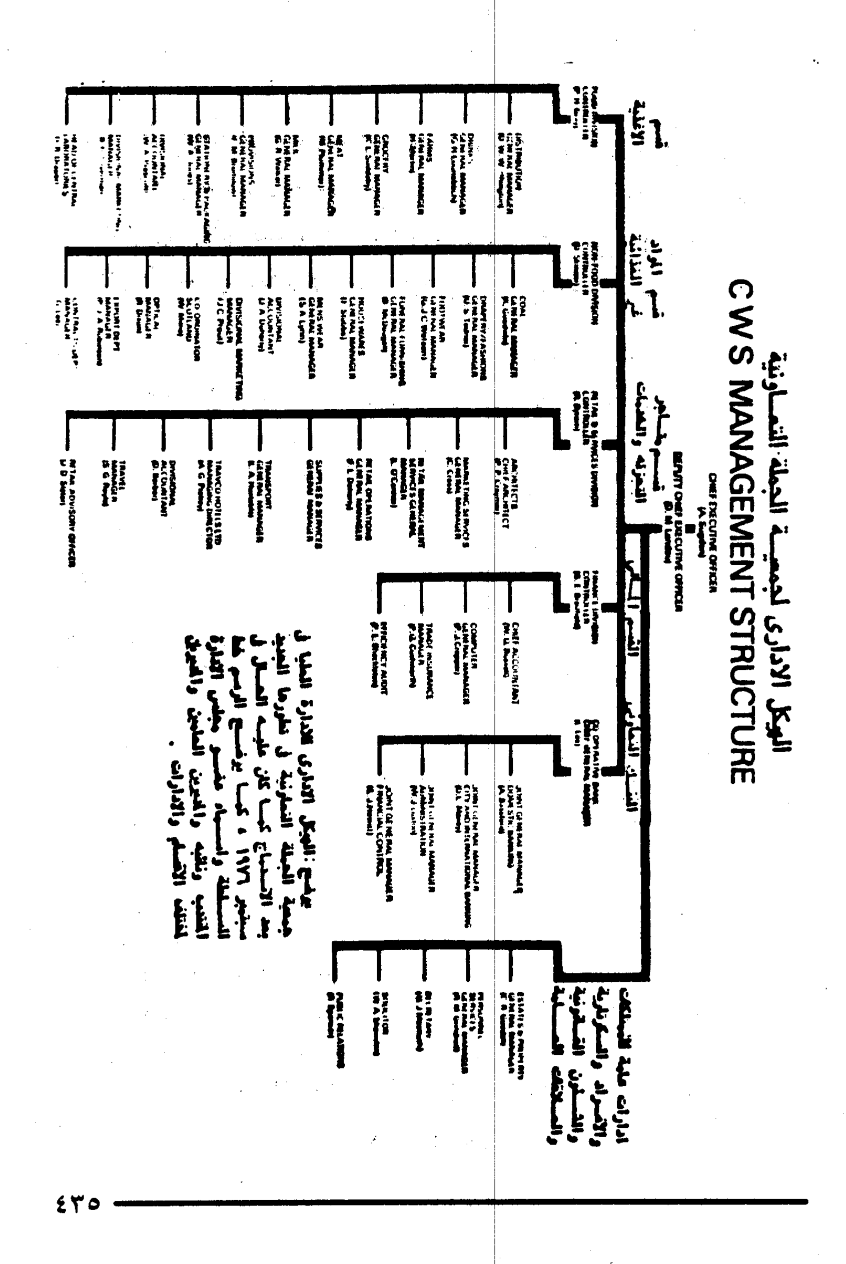
٥) **البنك التعاوني :**

ويتولى إدارة الشئون الآتية : الشئون البنكية الداخلية ، والشئون البنكية الدولية ، والشئون الإدارية ، والرقابة المالية.

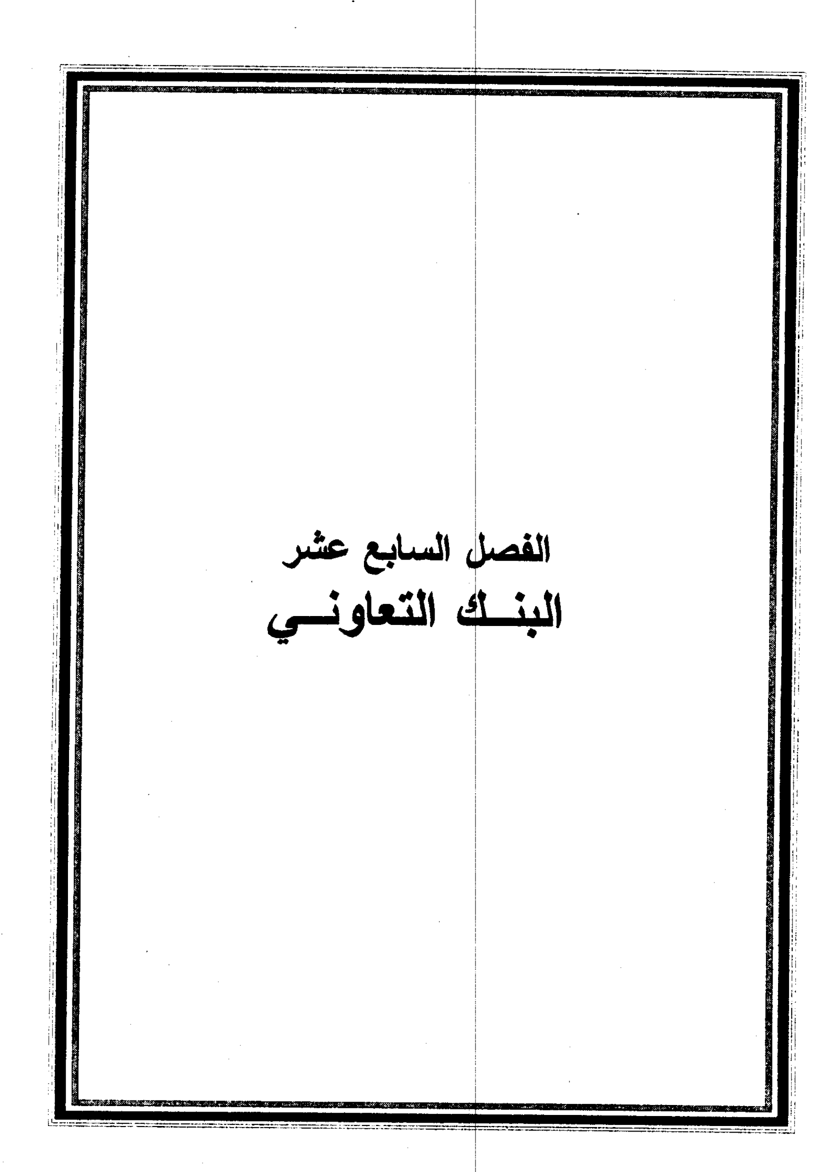
٦) **إدارات عامة أخرى :**

ويتضح من الرسم وجود إدارات عامة للمزارع وممتلكات الجمعية ، وإدارة عامة للأفراد والخدمات ، وإدارة سكرتارية ، وإدارة شئون قانونية ، وإدارة علاقات عامة.

ويهمنا أن نوضح أن جمعية الجملة لجأت إلى الأسلوب العلمي في شغل جميع الوظائف ، فأعطت للموظفين حقهم الطبيعي في أن ينسابوا في سلك الوظائف صُعُداً للترقي وشغل الوظائف العليا ، وتولى مراكز المديرين طالما أن القوى العاملة لديها الإستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، وقد أخذت الجمعية بهذا الرأي لإعتبارات كثيرة ، **أهمها خلق الإنتماء للتعاون القائم على الولاء والكفاءة** ، وإيماناً أيضاً بأن مستقبل الجمعية يتوقف بالدرجة الأولى على القوى العاملة فيها ، فإذا أعطيناها الأمل في المستقبل ، فإنها تبذل أقصى طاقاتها من أجل مستقبل الجمعية ، غير أن هذا لم يمنع الجمعية في حالة عدم توافر المواصفات اللازمة في القوى العاملة لشغل بعض المناصب ، من اللجوء إلى المصادر الخارجة التي تتميز بالكفاءة العالية ، وتفهمها لرسالة الجمعية ونشاطها وأهدافها.



يوضح : الهيكل الادارى للادارة العليا فى جمعية الجملة التعاونية فى تطورها الجديد بعد الاندماج كما كان عليه الحال فى سبتمبر ١٩٧٦ ، كما يوضح الرسم خط السلطة واسماء عضو مجلس الادارة المنتدب ونائبه والمديرين العامين والمديرين لمختلف الاقسام والادارات .



الفصل السابع عشر

البنــك التعاونــي

التعاون والأعمال المصرفية :

ينص أحد مبادئ رواد روتشديل الأساسية على أن يمتد التعاون إلى جميع قطاعات النشاط الإقتصادي ، وطبيعي أن تشمل هذه القطاعات الأعمال المصرفية أيضاً ، ولما كانت بريطانيا معتبرة بوجه عام وطن الحركة التعاونية الحديثة فمن المناسب بحث الأعمال المصرفية التعاونية فيها.

بنك التعاون : بنك الحركة التعاونية :

Co-operative Bank : The Bank of the Co-operative Movement

أصدرت جمعية الجملة الإنجليزية التي **أنشئت في عام ١٨٦٣** قراراً في عام ١٨٧٢ بإضافة إدارة إلى إداراتها التابعة التي يشملها بنيانها الإداري تحت إسم " **إدارة الإقراض والودائع " وفي عام ١٨٧٦ أطلقت جمعية الجملة على هذه الإدارة " البنك التعاوني** " ، وظل هذا البنك التعاوني الذي نشأ بقرار من جمعية الجملة يعمل تحت هذا الإسم حتى عام ١٩٧١.

وفي عام ١٩٧١ وافق البرلمان البريطاني على إصدار قانون خاص يُرَخص للجمعية التعاونية لتجارة الجملة بأن يكون لها بنكاً خاصاً بها .. وهكذا أصبح للبنك التعاوني الذي أنشأته جمعية الجملة الإنجليزية في عام ١٨٧٦ شخصية قانونية منفصلة عن جمعية الجملة الإتحادية في عام ١٩٧١.

والجدير بالذكر أن البنيان التعاوني للحركة التعاونية البريطانية يسمح لها بأن تظل السيطرة على رأسمال البنك في يد البنيان التعاوني ، أي الجمعيات التعاونية كأعضاء مُساهمين ، بمعنى أن رأسمال البنك المُرَخص به والبالغ ٨ ملايين جنيه إسترليني تُساهم به الجمعية التعاونية لتجارة الجملة ، وتُساهم الجمعيات التعاونية المحلية للتجزئة بدورها في رأسمال جمعية الجملة ، ويُساهم الأعضاء التعاونيين في رأسمال الجمعيات المحلية للتجزئة ، ويزيد عدد أعضاء هذه الجمعيات عن ٥ر١٠ مليون عضو ، وبذلك تكتمل الحلقة الديموقراطية.

علاقات البنك : The Banking Relationship

يتمثل الغرض الرئيسي والذي أنشئ البنك من **أجله في تقديم الخدمات المالية لجمعيات التجزئة الآخذة في الإزدياد** ، وكلما نشأت جمعيات جديدة ظهرت الحاجة إلى جهاز يستطيع أن يُوَجِّه فوائض الجمعيات المستقرة إلى تلك الجمعيات للمساعدة في تطويرها وبالتالي توسيع دائرة الحركة التعاونية وقام البنك بهذه المهمة.

ومازالت من بين الأغراض الرئيسية لنشاط البنك توفير الإحتياجات المالية للحركة التعاونية ، لكن البنك يؤدي أيضاً إلى جانب تحريك الموارد المالية بين التعاونيات خدمات مصرفية دولية ، وأعمال مصرفية تجارية من خلال البنك التعاوني التجاري الذي يمتلك رأسماله بالكامل ، وخدمات تأجيرية في الداخل والخارج من خلال الشركة المالية ، وشركة أخرى أنشئت حديثاً بالإشتراك مع إدارة صندوق المعاشات وهي شركة إدارة الإستثمارات التعاونية.

ويدير البنك أيضاً نظاماً لبطاقات الإئتمان نيابة عن الجمعيات يسمى " **هانديكارد Handycard** " ويحق لحاملي هذه البطاقات الحصول على إئتمان يعادل ٢٠ مثلاً لرواتبهم الشهرية بشرط شراء البضائع من الجمعيات التعاونية ، ويُموِّل البنك هذا النظام تمويلاً فعالاً وجيداً ويقدم رأس المال العامل للتعاونيات التي تستفيد أيضاً من وراء **تنشيط حركة البيع.**

والعلاقة بين البنك والتعاونيات علاقة تكافلية ، فالتعاونيات تتعامل مع البنك بصفتها زبائنه من ناحية وبصفتها وكيلة له من ناحية أخرى ، **وقد بدأت التعاونيات في تجميع الودائع لحساب البنك من المتعاملين منذ ١٩١٩ لكن هذه العملية الفريدة توسعت كثيراً إبتداءاً من عام ١٩٧٥.**

وللبنك حالياً نحو ٥٠،٠٠٠ توكيل في محلات التجزئة التعاونية وكلها تشترك في الصفات التالية :

أولاً : **أنها تقع جميعاً ضمن مقرات الجمعيات التعاونية المحلية التي توفر لها الموظفين اللازمين.**

ثانياً : **يقوم البنك بمسئولية تزويدها بجميع الأدوات الكتابية ،** والأدوات والإستمارات الضرورية للعمل **ويقوم أيضاً بتدريب موظفي الجمعيات التعاونية على إستخدامها.**

وللبنك نوعان من الوكالات " ففي بنوك " " هاندي بنك " (عددها ٨٥٠ تقريباً) يستطيع عملاء البنك الإيداع في حساباتهم وقبض شيكات البنك التعاوني عند تقديم بطاقة ضمان الشيكات أو بطاقة " فيزاكارد " التي يصدرها البنك التعاوني ، كما يستطيعون الإستفادة من الخدمات الأخرى التي يقدمها البنك.

وإلى جانب ذلك يوجد نحو ٤٠٠٠ مركز لصرف مستند مالي يصدره البنك قابل للتحويل النقدي يُطلق عليه " Casha Cheque " وهو كما سبق وأوضحنا مثل صرف الشيكات بالشروط السابقة ، وتفتح هذه المراكز في ساعات العمل المعتادة (بما فيها أيام السبت) ، وبذلك يتوافر للبنك نظام فريد من المنافذ مكون من ثلاثة مستويات : ٦٨ فرعاً إقليمياً يساندها ٨٥٠ هاندي بنك(*) و ٤٠٠٠ كاشاشيك منتشرة في أرجاء المملكة المتحدة.

وتتقاضى الجمعيات عمولة من البنك على أساس القيمة (في حالة الإيداعات) أو الحجم (كما في حالة قبض الشيكات) وليس هناك تعاقد بين البنك والجمعيات فيما يتعلق بتقديم التسهيلات للوكالات ، **لكن نشأت بين الطرفين علاقة عالية من الثقة المتبادلة خلال تلك المدة الطويلة.**

وإستطاع نظام التوكيلات أن يجذب إعداداً كبيرة من المتعاملين في السنوات الماضية نظراً لوضعها المناسب لهم ، ورغم أن البنك ظل " بنك الحركة التعاونية " إلا أنه يقدم خدمات مصرفية كاملة ومتكاملة للمتعاملين معه سواء أفراداً أم هيئات على إختلاف الفئات والأنواع ويزيد عدد المتعاملين الآن

(*) هاندي بنك بالإنجليزية Handy Bank أي البنك القريب وفي متناول معاملات الناس ويُيّسر لهم شئونهم.

عن ٧٥٠،٠٠٠ عميلاً **ويزيد عددهم في بعض القطاعات بمعدل سنوي قدره ١٥٠٪ في السنوات الأخيرة.**

ومن القطاعات التي يتمتع فيها البنك بحصة سوقية كبيرة قطاع النقابات الذي يُفضّل وضع إيداعاته لدى البنك ونوادي الرجال العاملين ، والسلطات المحلية ، وقد أخذ البنك أخيراً يثبت وجوده في مجال قطاع " الأعمال " ويركز بصفة خاصة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بما فيها تعاونيات العمال التي يقدم لها البنك قروضاً متوسطة الأجل لغاية ٢٥،٠٠٠ جنيه إسترليني بسعر فائدة مخفضة يناسب إستثماراتها.

وإستلزم التوسع السريع في حجم العمل إستثمارات كبيرة في البنية الأساسية ليتمكن البنك من الإستمرار على مستويات الخدمة التي تناسب إرتباطه بالفلسفة التعاونية القائمة على العناية والمشاركة **حيث أن الشعار الذي تضعه الجمعيات على منافذها وفي جرائدها ومجلاتها التي تصدرها " جمعيتك التي تهتم وتعتني بك ولك نصيب منها "Your Caring Sharing Co-op** ومن أكبر برامج الإستثمار التي يقدمها البنك مؤخراً مكتب خدمات المتعاملين في سكلمرزديل Skelmersdale والذي تكلف ٧ ملايين جنيه إسترليني ، ومبنى المكتب الرئيسي الجديد في مانشستر بتكاليف ٥ ملايين جنيه إسترليني.

ويتبع البنك المبادئ التعاونية في معاملاته مع زبائنه ويسعى جاهداً لنشر رسالة التعاون ولذا كان البنك رائداً لفكرة " الخدمات المصرفية الحرة منذ عام ١٩٧٣ للعملاء الذين تظل حساباتهم مدينة ، وما تزال هذه الطريقة مستمرة.

وفي أواخر العام الماضي إبتكر البنك نظامين جديدين للودائع بأسعار فائدة تفضيلية على المبالغ الكبيرة المودعة لمدد أطول من مدد الودائع العادية ، **وقد إعترفت الصحافة المالية البريطانية بأن هذه النظم التي يبتكرها البنك التعاوني عظيمة المرونة وتفتح أمام المتعاملين إختيارات واسعة تفوق المعتاد في المملكة المتحدة.**

ولا يستفيد البنك التعاوني من أي لوائح مالية أو ضريبية خاصة تمنحه إعفاءات أو إمتيازات بسبب علاقاته التعاونية الخاصة ، بل مطلوب منه أن يتبع نفس المعايير التي تضعها السلطات لجميع البنوك بلا إستثناء وعليه فالبنك التعاوني مستقل تماماً عن الدولة كإستقلال البنوك الأخرى.

وأهم من ذلك أن البنك مستقل أيضاً عن البنوك الأخرى تمام الإستقلال وهو أمر هام جداً في الظروف السائدة ببريطانيا ، وقد أشرنا فيما سبق أن البنك ورأسماله مملوك كله للحركة التعاونية **إلا أن البنك يقف على قدميه مستقلاً فيما يختص بعمله وكافة عملياته** ، وأستكمل البنك إستقلاله عام ١٩٧٥ **عندما عرضت عليه غرفة المقاصة بلندن أن يصبح أول بنك يقبل كبنك مقاصة منذ الحرب العالمية الثانية** ، وكانت النتيجة العملية لقبول البنك هذا العرض أن **أصبح في إمكانه إجراء المقاصة لشيكاته دون أن يلجأ إلى بنك آخر منافس وغير تعاوني ليكون وكيلاً عنه في المقاصة.**

وتبلغ أصول مجموعة البنك حالياً أكثر من ٦٠٠ مليون جنيه إسترليني ، والقروض القائمة نحو ٤٠ مليون جنيه إسترليني ، ويعمل في البنك ما يزيد عن ٣٠٠٠ موظف.

ونظراً لأن البنك يقف على قاعدة " المساواة أمام القانون " مع غيره من البنوك التي تتخذ شكل شركات المساهمة وبنوك المقاصة الأخرى فطبيعي أن تطلب منه المساهمة على قدم المساواة معها أيضاً في صندوق دعم الودائع الذي أنشئ في بريطانيا لأول مرة بمقتضى قانون البنوك عام ١٩٧٩ وساهم البنك أيضاً مساهمة فعالة في إنشاء نظام دعم الودائع التعاوني لتتمكن الجمعيات التعاونية التي يتألف رأسمالها من إيداعات ملايين الأفراد من أن تنفذ نظم الضمان الخاصة بها إلى جانب صندوق دعم الودائع ولكن بالإستقلال عنه أيضاً في نفس الوقت ، ويدير البنك إستثمار المساهمات في نظام دعم الودائع التعاوني.

التعاون على النطاق الدولي :

Co-operation at the international level

يضع البنك دائماً نُصب عينيه أن التعاون بطبيعته حركة دولية ، وأن صفة الدولية هذه تنطبق أيضاً على النشاط المصرفي شأنه في ذلك شأن باقي الأنشطة ، ويوجه البنك عناية خاصة في **تنمية علاقاته الدولية إلى إنشاء صلات وثيقة بالمنظمات المالية التعاونية الزميلة في أرجاء العالم** ، ويسعى إلى تقوية هذه الصلات من خلال المنظمات متعددة الأطراف مثل الحلف التعاوني الدولي وكذلك عن طريق العلاقات الثنائية مع البنوك التعاونية مباشرة ، وجدير بالذكر أن الإتصالات الشخصية الأولى مع تلك البنوك نشأت في الأصل أثناء إجتماعات الهيئات الدولية متعددة الأطراف التي يشترك فيها البنك التعاوني ، ومن هذه الهيئات اللجنة المصرفية بالحلف التعاوني الدولي ويتولى المدير العام الأول للبنك ، مستر لويس لي Mr. Lewis Lee منصب نائب رئيس تلك اللجنة ، ويشترك البنك في عضوية إتحاد المؤسسات التعاونية للإدخار والإئتمان ببلاد الجماعة الإقتصادية الأوروبية ، وفي عضوية الإتحادات الدولية للإئتمان الزراعي والإئتمان الشعبي ، ويساهم البنك في رأسمال البنك التعاوني الدولي (INGEBA) ومقره بازل بسويسرا.

ومن الأمور الهامة في تحقيق وإقامة الإتصالات تلك التبادلات المستمرة بإنتظام بين موظفي المؤسسات التعاونية للإدخار والإئتمان ويشترك البنك في هذا التبادل إشتراكاً فعالاً ويُرحب بزائريه من كبار موظفي البنوك التعاونية في العالم الثالث ويقدم لها فترات طويلة من التدريب ، ويساعد البنك في إنشاء البنوك المعاونة في الدول النامية ، وقد عاون معاونة فعالة في إنشاء بنك " كانوا " التعاوني بنيجيريا.

ويتوخى البنك التعامل مع المؤسسات التي تتبع المبادئ التعاونية مثله ويعتبر أن تشجيع وتمويل التجارة فيما بين المنظمات التعاونية (بالمعنى الواسع للكلمة) من أهم المجالات التي يسعى لها البنك دائماً مؤكداً دوره بإستمرار كبنك للحركة التعاونية.

وتستطيع المؤسسات المصرفية التعاونية أن تعمل معاً بطرق أخرى توضيحاً لمساندتها المتبادلة بعضها لبعض ، والمثال الممتاز على ذلك القرض الذي مدته سبع سنوات بمبلغ ٢٥ مليون دولار **وقدمته البنوك التعاونية لتوفير رأسمال للمساعدة في تطوير التجارة الدولية.**

ولعل ما ذكرناه سابقاً خير دليل على ما تؤكده الحركة التعاونية البريطانية من أنها تعمل على **تأكيد مبدأ من مبادئ رواد روتشديل وهو نشر التعاون ليدخل إلى كافة قطاعات النشاط الإقتصادي بغية إقامة إقتصاد تعاوني كامل كبديل مستقل عن النظم الإقتصادية الأخرى** ، ولاشك أن مؤسسات الإدخار والإئتمان التعاونية لها دور حيوي في تحقيق هذا الهدف بنجاح.

خاتمة في
المشروعات التعاونية في بريطانيا العظمى

إزداد الوعي في بريطانيا العظمى مؤخراً بالدور القوي والفعّال الذي يمكن أن يؤديه القطاع التعاوني في الإقتصاد القومي ، وقد كان هذا الدور من النواحي القليلة التي إستمرت تنمو في وسط الكساد الذي ساد وقتئذ ، ووجد أنصار الحركة التعاونية مساندة قوية من جانب الأوساط السياسية في سعيهم إلى إقامة إطار قانوني وتنظيمي يمكن أن ينهض عليه قطاع تعاوني أكبر مدى ، وإنتهت جهودهم إلى إنشاء البرلمان في أواسط وأواخر السبعينات من هذا القرن لمنظمات غير حكومية شبه مستقلة تسمى " كوانجوس Quangos " وإصدار تشريع يتيح إستخدام الأموال الحكومية في النهوض بالتعاونيات ، **وتألف هذا الإطار من وكالة للتنمية التعاونية Co-operative Development Agency (CDA)** أنشئت عام ١٩٧٨، وتشريع يمنح صندوق الملكية الصناعية المشتركة Industrial Common Ownership Fund قروضاً لمدة خمس سنوات مقداره ٢٥٠ر٠٠٠ جنيه إسترليني ، وكذلك في ميدان الإسكان التعاوني ، وصدر الإعتراف بالجمعية التعاونية " الناشئة " بموجب أول قانون أقره البرلمان في هذا المجال عام ١٩٧٩.

ورغم أن هذه الخطوات كانت دافعاً جديداً للقطاع التعاوني بوجه عام فإنها لم تؤد إلى إعادة تنظيم المجالين الموجودين فعلاً والتي تستند إليهما تقليدياً قوة الحركة التعاونية وهما الحركة التعاونية الإستهلاكية والحركة التعاونية الزراعية حتى يمكنها إستيعاب مجالات النشاط التعاوني الجديدة ، ونتيجة لما تقدم **نشأت وكالة التنمية التعاونية للنهوض بالقطاع التعاوني لكنها لم تضطلع بتمويل التعاونيات مباشرة ولم تأخذ على نفسها مسئولية الإشراف عليها من الوجهة القانونية أو المالية ، ومن ثم فهي في وضع يتيح لها أن تكون المنظمة الشاملة التي يعمل في ظلها القطاع بأكمله** ، غير أن غياب الروابط التنظيمية الرسمية التي يمكن أن يؤدي إلى ظهور بناء تنظيمي متكامل تماماً لم يمنع الروح التعاونية أن تسود فيما بين الصناعات والخدمات المختلفة التي تعمل في إطارها المشروعات التعاونية وأصبح وجود

وكالة التنمية التعاونية يغني عن الحاجة إلى قيام هيئة على المستوى القومي تجمع التعاونيات وتمثلها مادامت الوكالة مستمرة في عملها وهو النهوض بالشكل التعاوني للمشروعات ، أخذاً في الإعتبار أن كل صناعة لها هيئة خاصة بقطاعها الفرعي.

الشكل القانوني والدستوري للتعاونيات :

Constitutional and legal form of Co-operatives

من الأولويات التي تعني بها وكالة التنمية التعاونية في النهوض بالتعاونيات الجديدة مساعدتها في التحول من مجرد فكرة إلى حقيقة ملموسة بأن تسهل لها طريق الدخول إلى البيئة العملية ، ومن أهم خطوات هذا الطريق **مسألة التسجيل كي تُصبح الجمعية التعاونية كياناً دستورياً وقانونياً** ، وحالياً يمكن تسجيل الجمعية التعاونية بطريقتين : الأولى ، أن يجري التسجيل طبقاً لقانون الجمعيات الصناعية والإدخارية لعام ١٩٦٥ أو يجري التسجيل بموجب قوانين الشركات لسنوات ١٩٤٩ ، ١٩٦٧ ، ١٩٧٦ ، **ويجب أن تستوفي الجمعية التعاونية الشروط التي يطلبها مسجل الجمعيات في الحالة الأولى أو مسجل الشركات في الحالة الثانية** ، وتوجد عدة هيئات ترعى التعاونيات ، قد أصدرت هذه الهيئات مجموعة من القواعد أو اللوائح النموذجية تتناول شروط العضوية والمساهمة في رأس المال والتصفية ، وأصدرت حركة الملكية الصناعية المشتركة " قواعد نموذجية " ومذكرة نموذجية وعقد إنشاء نموذجي، ولوحظ في هذا الشأن تفاوت التركيز فيما يختص بشروط العضوية والملكية والإدارة والرقابة بين شكلي التسجيل المشار إليهما ، ويشترط في التعاونيات التي ينبغي التسجيل بموجب قانون الشركات لعام ١٩٦٥ أن تستوفي أحد الشرطين الآتيين :

أ) أن تكون الجمعية تعاونية حقيقية.
ب) أن تعمل لمصلحة المجتمع.

ويلاحظ أنه لا يوجد تعريف قانوني ثابت ومُحَدَّد لما يُعتبر جمعية تعاونية حقيقية ، **لكن القانون يشير إلى وجوب أن يسير العمل من أجل منفعة الأعضاء المتبادلة وأن تكون الرقابة على أساس " لكل فرد صوت**

واحد " **باعتبار أنّ ذلك من الصفات اللازمة للجمعية التعاونية** ، ويشترط المسجل عادة أن يكون العائد على الأسهم ورأس المال المقترض محدوداً ، وأن توزع الأرباح بعد إستقطاع هذه المدفوعات بنسبة معاملات الأعضاء مع الجمعية أو مساهمتهم في أعمالها ، ويشترط بوجه عام ألا توجد أية قيود مصطنعة على العضوية.

وينص قانون الشركات على حظر إمتلاك العضو الواحد لأسهم تزيد قيمتها على ٥٠٠٠ جنيه إسترليني ، ولذا إذا زادت مساهمة العضو عن هذا المبلغ فيجب التسجيل كشركة للتأكد من حماية المسئولية المحدودة وجدير بالذكر أن معظم التعاونيات الصناعية والعمالية الجديدة وكثيراً من تعاونيات الإسكان وجميع التعاونيات الإستهلاكية التقليدية تسجل طبقاً لقانون الشركات الذي تفضله أيضاً ٧٠٪ من التعاونيات الزراعية.

حالة الإسكان : The Case of Housing

يتولى شئون الرقابة القانونية والإدارية العاملة في قطاع الإسكان(*) إمّا مُسجّل الجمعيات أو هيئة الإسكان أو الجهتان معاً ، ويضمن التسجيل حسب الشكل الأول ، **التأسيس بمسئولية محدودة** ، وهذا التأسيس يتيح للجمعية التعاونية إقتراض الأموال وتملك الممتلكات وإبرام العقود وأن ترفع القضايا وترفع عليها بصفتها كيان قانوني ، وتجرى الرقابة على التعاونيات عن طريق تقديم ميزانياتها وحساباتها السنوية إلى المسجل ويتيح التسجيل لدى هيئة الإسكان أن تتمتع التعاونيات بمزايا الحصول على قروض ودعم ومعونات أخرى من الهيئة ، وتخضع بالتالي لإشراف الهيئة ورقابتها عن طريق الزيارات التفتيشية وتقديم الميزانيات والحسابات السنوية **والتزام التعاونيات بعدم بيع ممتلكاتها بغير إذن الهيئة.**

* للتعرف على مزيد من الدراسات التفصيلية التي تتعلق بالإسكان يُرجع إلى :
- The Hidden history of housing Co-ops in Britain, by R.J. Birchall, Davis : University of California Centre for Co-operatives, 1995b.
- Copartenership housing and the garden city movement, by R.J. Birchall : Planning Perspectives, 1995a.

ويوجد سببان رئيسيان يقللان من مدى الدور الذي تقوم به التعاونيات في سوق الإسكان البريطاني إذا قورنت بالتعاونيات المماثلة في كثير من الأقطار بأوروبا وأمريكا الشمالية :

الأول كثرة توافر التمويل بالرهن من خلال جمعيات وبنوك المباني.
والثاني من التوسع الكبير في مشروعات الإسكان العامة.

وقد حدث أول تطور كبير في الإسكان التعاوني خلال الستينيات في شكل جمعيات الملكية المشتركة و**أنشأت الحكومة علم ١٩٧٦ وكالة الإسكان التعاوني لتعمل معاً ومن خلال تعاونيات الإسكان ، وكانت وظيفتها كالآتي :**

أولاً : إيجاد إطار قانوني وإداري مناسب لتعاونيات الإسكان.
ثانياً : المساعدة على توافر الموارد المالية من أجل التنمية التعاونية.
ثالثاً : نشر مبادئ وطرائق الإسكان التعاوني.
رابعاً: تقديم المساعدة للتعاونيات في ميادين التطوير القانوني والمالي والتعليمي وإدارة الإسكان.

وأغلقت الوكالة عام ١٩٨٠ وإنتقلت إختصاصاتها إلى هيئة الإسكان وتتولى عامة جمعيات الإسكان التعاونية في بريطانيا إدارة المساكن التي يشغلها أعضاؤها من أجل تحقيق مصلحتهم المشتركة كما تمتلك هذه المساكن أيضاً لنفس الغرض ، ويتولى أعضاء الجمعية التعاونية " الرقابة على المساكن التي يشغلونها لكن لا يمتلك العضو المسكن الذي يقيم فيه ، وتعترف الحكومة بثلاث أنواع من تعاونيات الإسكان ، وترجع الفروق بينها إلى الترتيبات المالية المتعلقة بكل :

أولاً : تعاونيات القيمة الإسمية (بغير أسهم) :
Par-Value (or non-equity) Co-operatives

في هذه الجمعيات لا يمتلك العضو حقوقاً في رأس المال ، وتمتلك الجمعية المساكن التي يشغلها الأعضاء ملكية مشتركة وتقوم بإدارتها

ديموقراطياً وتحتفظ بما قد يطرأ من زيادة على قيمة الممتلكات نيابة عن الأعضاء جميعاً وتظل إستثمارات الأعضاء بقيمتها الإسمية.

ثانياً : تعاونيات الإدارة : Management Co-operatives

تصنف هذه التعاونيات أحياناً كفرع من تعاونيات القيمة الإعتبارية وتقوم التعاونيات بالإدارة ، أما الملكية ففي يد السلطة المحلية أو إتحاد الإسكان ، وتدفع هذه الجهات رسماً للجمعية التعاونية مقابل الإدارة.

ثالثاً : جمعيات الملكية المشتركة : Partnership Co-operatives

في هذه الفئة من التعاونيات يجوز أن تتغير قيمة إستثمارات أو مساهمات الأعضاء نوعاً ما حسب التغيرات التي تطرأ على قيمة ممتلكات الجمعية أو مستوى سداد القروض ، لكن **لا يجري تقييم القيمة إلا في حالة ترك العضو للجمعية** وكانت جمعيات الملكية المشتركة في الأصل تُمَوَّل بمجموع إستثمارات الأعضاء وبالقروض مقابل رهونات ولم تأخذ أي دعم ، لكن حدث تغيير مؤخراً في الملكية المشتركة بسبب تزايد التكاليف **ومن أهم التغييرات تقسيم حقوق الأعضاء والإيجار طويل المدى وهو ما يستدعي قدراً أكبر من الدعم.**

حركة التعاون الإستهلاكي : Consumer Co-operative Movement

يأتي الإتحاد التعاوني على قمة البنيان التنظيمي للتعاونيات الإستهلاكية، وجميع هذه التعاونيات منضمة إليه بإستثناء القليل منها ، مما يجعل إصطلاح الإتحاد التعاوني ينصرف إلى الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا ويعتبر مرادفاً لها ، ويتألف البناء الإداري الحالي له من لجنة تنفيذية مركزية (لها رئيس متفرغ) مُشَكّلة من ٩ مندوبين عن جمعيات التجزئة و ٨ عن جمعية الجملة و ٢ عن أسكتلندا ، وينتخب هؤلاء المندوبين أو يعينون بمعرفة ٨ مجالس أقسام ، وبعضهم يشترك أيضاً في اللجان الإقليمية لجمعية الجملة ، مما يدل على ما تحسه دوائر التعاون الإستهلاكي من الحاجة إلى وجوب التنسيق والتزامن بين السياسات القومية لجمعيات الجملة والتجزئة ، وقد

إشتدت هذه الحاجة مؤخراً بزيادة سرعة الإتجاه نحو " **ثورة البيع بالتجزئة** " **والضغوط من جانب المنافسين** ، ولاقت الحركة في مجموعها (منذ ١٩٧٩) خسائر مستمرة ومتزايدة مما جعل الخدمات التعاونية بالتجزئة وهي أكبر جمعيات التجزئة تبدأ في الإندماج في جمعية الجملة لتؤلف مجموعة ، مجموع حركتها السنوية ٢٥ر٢ بليون جنيه إسترليني ، ثم أسرعت خطوات الإندماج في كل مكان فنقص عدد جمعيات التجزئة من ٣٠٣ جمعية عام ١٩٧١ إلى ٢٠٦ جمعية عام ١٩٨٠ ثم إلى ١٣٥ جمعية عام ١٩٨٢ ، وأعلن المؤتمر التعاوني عام ١٩٨٢ أن هدفه إنقاص عدد الجمعيات إلى ٢٥ جمعية إقليمية في غضون السنتين التاليتين ، ويبلغ عدد التعاونيات الأعضاء في الإتحاد التعاوني نحو ١٧٠ جمعية ، منها ١٣٥ تعاونية تجزئة ، أي أن جمعيات التجزئة تسود العضوية ، وهي تستخدم نحو ٠٠٠ر١٠٠ عضو في أكثر من ٧٠٠٠ محل بيع ومخزن ، ويبلغ مجموع حركتها السنوية ٤٢٦٠ مليون جنيه إسترليني ، وتساهم جمعية الجملة وهي المنظمة المركزية التي تعمل كمُورِّد رئيسي لجمعيات التجزئة وصانع لكثير من سلعها بنحو ٢٠٠٠ مليون جنيه إسترليني من هذه الحركة وتستخدم ٥٠٠ر٢٤ شخصاً ، وبالإضافة إلى ذلك تعد جمعية الجملة الإيرلندية وجمعية التأمين التعاونية والسلاسل القومية للصيدليات ومحلات الأحذية وعدد من الجمعيات الإنتاجية ضمن أعضاء الإتحاد التعاوني.

الزراعة : Agriculture

يعتبر المجلس القومي التعاوني للزراعة والبساتين الهيئة التي تتولى التنسيق والتوجيه في مجال التعاون الزراعي والبستاني على المستوى القومي ، ويسند قانون الزراعة لعام ١٩٦٧ إلى هذه الهيئة ثلاثة واجبات :

الأول تنظيم وتطوير وتنسيق جميع أنواع التعاون في الزراعة والبساتين.

والثاني تقديم المشورة لوزير الزراعة في جميع الشئون الخاصة بالتعاون في هذه المجالات.

والثالث إدارة نظام معونات مقصود به أساساً مساعدة الأنشطة الزراعية في مجال الإنتاج والتسويق .

وأضيفت إلى واجبات المجلس عام ١٩٧٥ مسئولية جديدة وهي تحسين التسويق الزراعي بسبب ضعف هذا المجال في بريطانيا إزاء منافسيها في السوق الأوربية المشتركة التي إنضمت إليها بريطانيا حديثاً حينئذ ، ويُشَكَّل المجلس من رئيس ونائب للرئيس و ١٢ عضواً آخرين ، ويُعينهم وزير الزراعة على أن يكون ٦ من المشتغلين و ٦ ممن ترشحهم الجهات المعنية : وهي ٣ إتحادات للفلاحين و ٤ جمعيات مركزية وتتولى تسيير الشئون اليومية لجنة إدارة من ٦ أعضاء ، ونشير إلى إحدى المقارنات الواضحة هنا فيما بين البناء التنظيمي للمجلس وبين الحركة الإستهلاكية التعاونية وهي **النفوذ المباشر للوزراء في تعيين الهيئة المركزية في حالة المجلس.**

وتعمل أغلبية التعاونيات الزراعية البريطانية البالغ عددها ٥٥٠ جمعية مستقلة كل منها عن الأخرى ، لكن يشترك نحو ٣٠٪ من هذا المجموع في مشروع أو أكثر على المستوى الثاني وكثير من هذه المشروعات مسجلة كشركات لأن التسجيل طبقاً لقانون الجمعيات أن تكون جميع التعاونيات الأعضاء مسجلة طبقاً لهذا القانون ، أو أن يكون عدد التعاونيات الأعضاء سبعة على الأقل ، وقد قسم خبراء المجلس المركزي للتعاون الزراعي والبستاني المشروعات التعاونية ذات المستوى الثاني إلى ثلاثة أنواع :

(*) إتحاد غرضه الرئيسي تقاسم المعلومات عن التسويق أو الشراء ، وفي هذا التجمع القليل الترابط نوعاً تتسق بعض أنواع الأنشطة لصالح الأعضاء ، لكن لا يتولى في العادة رسم سياسة مركزية أو تجارية عامة.

(*) إتحاد له كيان قانوني تُضفي عليه التعاونيات الأعضاء سلطة القيام ببعض الشئون الإدارية مركزياً فيما يتعلق بنشاط تجاري مشترك ، لكن القرار النهائي فيما يتعلق بالسياسة العامة للإتحاد يظل في يد التعاونيات الأعضاء.

*) إتحاد يتولى المسئولية الكاملة في تنفيذ سياسة متفق عليها ، أن له سلطان وسيادة ، لكن التعاونيات الأعضاء تبقى متمتعة ببعض السلطة بينما يكون للإتحاد السلطة الكاملة في التصرف داخل الإطار وفي المجال المعين له ، ومعظم الإتحادات التي من هذا النوع تعمل عادة في ميدان تسويق المنتجات الزراعية والبستانية.

الأعمال المصرفية التعاونية : Co-operative Banking

يتألف قطاع الإئتمان والأعمال المصرفية من البنك التعاوني والجمعيات الإئتمانية حديثة الإنشاء ، وأصبح البنك التعاوني في عام ١٩٧١ تابعاً لجمعية تجارة الجملة ومملوكاً لها بأكمله بموجب قانون أصدره البرلمان ، وإنضم بعد أربع سنوات من هذا التاريخ إلى غرفة المقاصة المصرفية بلندن ، وهو أول إنضمام جديد لغرفة المقاصة المصرفية منذ ٤٠ سنة ، وتوسع البنك التعاوني بسرعة كبيرة خلال السبعينات **حتى أصبح خامس أكبر البنوك في المملكة المتحدة وسجل مؤخراً الحساب المليون الذي يفتحه للعملاء** ، لكنه مازال صغيراً نسبياً إذا قيس بالبنك الرابع الذي يسبقه في ترتيب البنوك الكبرى ، **ولذا فإنه لا يتولى جميع الأعمال المصرفية لكل القطاع التعاوني** ، وعلاقاته التقليدية مع جمعيات الجملة والقطاعي الإستهلاكية لكنه **يتعامل أيضاً مع ما يزيد عن ٤٠٪ من مجموع حسابات التعاونيات العمالية.**

وأصبح البنك طليعة التقدم بما يقدمه من قروض وضمانات للقروض ورأس المال اللازم **لبدء المشروعات خاصة في قطاع صغار أصحاب الأعمال (بما في ذلك التعاونيات)** وأمكن بموجب نظام القروض المضمونة الذي بدأه وزير المالية في عام ٩٨١ توفير القروض المضمونة بمبالغ لغاية ٧٥٠٠٠ جنيه إسترليني تُسَدَّد على مدة تتراوح بين سنتين وسبع سنوات ، **وينال من يفوز بهذه القروض تغطية مضمونة لنسبة ٨٠٪ من القروض بفائدة حُدِدَت بنسبة ٢ر١١٪** فوق سعر البنك الأساسي وتتقاضى وزارة الصناعة رسماً قدره ٣٪ عن الجزء المضمون من القرض.

وبدأ البنك منذ نهاية عام ١٩٨١ في تقديم القروض من خلال إتحاد الفحم والحديد الأوروبي ، **ويشترط في التعاونيات المقترضة أن يعمل لديها ٥٠ عاملاً** وأن يكون نشاطها داخلاً في نطاق المناطق التي تتحدد كمناطق للصلب والحديد ، وأن تستخدم إثنين على الأقل من عمال الصلب الزائدين عن الحاجة ، ومدة القرض ٨ سنوات ويعفي المقترض من سداد أصل القرض خلال السنوات الأربع الأولى ، وتخفض الفائدة بمقدار ٣٪ على الأكثر خلال السنوات الخمس الأولى **ويكون التخفيض بحسب عدد الوظائف التي يوفرها المشروع للعاملين والإنفاق الرأسمالي.**

ويقدم البنك بموجب نظام الإقراض لبدء المشروعات أموالاً تعادل الأموال التي تجمعها التعاونيات العمالية من أعضائها كرأسمال ، ومدة هذه القروض بين ٣ ، ٧ سنوات ومبالغها تصل إلى ٢٥٠٠٠ جنيه إسترليني للقرض الواحد بشرط أن يشتري جميع العمال نصيباً يتراوح بين ٥٠٠ ، ١٠٠٠ جنيه إسترليني في المشروع.

جدول رقم (٣١)

يوضّح الأنشطة التي تحظى بالقروض لبدء المشروعات والنسب المئوية للتعاونيات المستفيدة

النشاط	عدد التعاونيات	٪ من المجموع
المشورة والتعليم بما فيها الكمبيوتر والتأمين ومدارس اللغات	٣٣	٦ر٦
البناء وتجديد المساكن والديكور والتنظيف وإعادة إستخدام الفضلات	٦٩	٨ر١٣
الحرف والنجارة وصناعة الأثاث والسباكة	٤٠	٠ر٨
الأعمال الهندسية والإلكترونيات والكيماويات	٤١	٢ر٨
الأحذية والملابس وصناعة المنسوجات	٣٢	٤ر٦
الطباعة والنشر	٧٥	٠ر١٥
تقديم وتأجير وسائل النقل وإصلاح السيارات والدراجات	١٣	٦ر٢
التسجيلات والسينما والموسيقى والمسرح	٤٦	٢ر٩
تجار التجزئة والتوزيع وإعداد الأغذية وتوريدها	١٥١	٢ر٣٠
	٥٠٠	١٠٠

التعاونيات الإنتاجية (للصناعات والخدمات) :

Producer (industrial and service) Co-operatives

شهدت السنوات الأخيرة نمواً مستمراً في التعاونيات الصناعية والخدمية (العمالية) ببريطانيا وتتركز وظائف هذه التعاونيات أساساً في توفير العمالة وتقديم الخدمات أكثر من التركيز على الإستثمار والعائد الكبير ، وتقسم الأرباح عادة على أساس العمل في الغالب وعلى أساس المساهمة في رأس المال، ويلاحظ أن رأس المال في هذه التعاونيات محدود على كل حال ، **وتنشأ التعاونيات العمالية في بريطانيا بطريقة غير متجانسة وتعمل في مجالات الأنشطة المبينة في الجدول السابق كما يتضح من دليل التعاونيات لعام ١٩٨٢.**

وتمثل **حركة الملكية الصناعية المشتركة** أهم منظمة معاونة للمشروعات التعاونية العمالية ومؤيدة لها وهي تضع قواعد نموذجية تسهل عملية التسجيل ، وينص قانون الملكية الصناعية المشتركة لعام ١٩٧٦ على **أنه يجب أن يكون لنصف من يستخدمهم المشروع على الأقل حقوق تصويت كاملة** ، وعندئذ يمكن للمشروع أن يلجأ إلى صندوق الملكية الصناعية المشتركة وهو مؤسسة زميلة لحركة الملكية الصناعية المشتركة لينال من الصندوق إئتماناً قصير الأجل ومتوسط الأجل ، **وقد سُحِبت أموال الصندوق منذ نوفمبر ١٩٨١ وبقيت ثلاث مصادر مالية يمكن الإقتراض منها :**

أولاً : التعاونيات العمالية الناجحة التي تستطيع تخصيص جزء من فائضها لمعاونة المشروعات التعاونية الأخرى.

ثانياً : الأفراد المتعاطفون مع فكرة الملكية الصناعية المشتركة.

ثالثاً : عائد صندوق الملكية الصناعية المشتركة من القروض التي قدمتها له الحكومة بين ١٩٧١ ، ١٩٨١ مما يمكن إعادة إستخدامه.

نظرة للمستقبل : Future Outlook

ترحب الجماهير المتصلة بالحركة التعاونية في بريطانيا ترحيباً حاراً بنمو القطاع التعاوني في الإقتصاد البريطاني ، ويقول بعض علماء التعاون البريطانيين لكن ليس لنا أن ننزلق إلى الإدلاء بأقوال جريئة تماثل ما كتبه سيدني وبياتريس ويب في مجلة " التعاون الإستهلاكي " عام ١٩٢١ حين قالا " بعد ١٠٠ عام من الآن .. سيُفسح الكُتاب والباحثين للتعاون الإستهلاكي ودستوره وتطوراته أكثر مما تفسح لصعود وسقوط الأحزاب السياسية أو الشخصيات الهامة أو رؤساء الوزارات المتتابعين " .

وربما لا يستطيع المعلقين الحاليين على الموقف الراهن سوى أن يقولوا مثل ما أعرب عنه بروفيسور ر. هينزلر في مقاله الذي كتبه في ذكرى أ.بوز عام ١٩٦٧ حين قال " التعاونيات .. الآن مضطرة للكفاح بإستمرار ضد المنافسين في محاولة للحفاظ على فعاليتها وزيادة هذه الفاعلية من أجل النهوض بأحوال أعضائها.

وتتطلب الإستجابة للتطورات المستمرة والأحوال المتغيرة سياسة مرنة ومتغيرة من جانب التعاونيات تستوجب منها التنازل عن مبادئ العمل التقليدية بإعتبارها مبادئ لا مجال لمقارنتها على الأقل ، وكلما أمكن التحول إلى ذلك كلما أصبحت السياسات التعاونية أكبر قدرة على تحقيق العدالة والإستجابة للظروف الجديدة ".

وهذا القول يتردد صداه في أنحاء الحركة التعاونية البريطانية اليوم كحقيقة واقعة.

خلاصة الباب الثالث

إجتازت الحركة التعاونية في بريطانيا مرحلتين ، تُعرف أولاهما بدور المحاولات والتجارب ، والثانية بمرحلة التنفيذ العملي للتنظيم التعاوني الناجح ، وقد أخذنا في الباب الثالث من هذا المرجع عرض دراسة تحليلية لفترة هامة من تاريخ الحركة التعاونية البريطانية ، وهذه الفترة إشتهرت بالأزمات والركود الإقتصادي ، مستهدفين من وراء ذلك أن تأخذ الحركة التعاونية المصرية والعربية دروساً مستفادة ، حيث أن الأزمات تُبرز أثر الحركات التعاونية في صمودها وتطورها ، وتكشف عن مدى قوة الحركة في الإعتماد على نفسها وإستنباط أساليب ترفع من سمعتها وتمتد خدماتها إلى جميع المواطنين ، والدليل على ذلك نسبة التوزيع التي تقوم بها بالنسبة للتجارة الداخلية ، وثقة الأعضاء التعاونيين في جمعياتهم بحيث يعتبروها بنوك إدخار ويودعون أموالهم بإختيارهم فيها ، وبالتالي تقوم الجمعيات بحُسن توجيه هذه المُدّخرات توجيهاً مُثمراً ومُفيداً ، ومن بين ذلك تحديث الجمعيات ومُسايرة أحدث النظم التسويقية.

ومما ساعد الحركة التعاونية البريطانية في تطورها التدريجي نحو النجاح إنشائها لجمعية الإتجار التعاونية البريطانية في عام ١٨٦٣ ، وجمعية الإتجار بالجملة الأسكتلندية في عام ١٨٦٨ ، وقد تمكّنت الجمعيتان من أن تطرقان مجال الإنتاج وأن تمتلكان مستودعات في عديد من الدول الهامة ، وأصطولاً تُجارياً كبيراً ينقل السلع والمواد الخام من شتى أنحاء المعمورة ، كما يقوم بتصدير المنتجات التعاونية إلى كثير من الهيئات التعاونية في البلدان الأخرى ، ثم تحقيق عملية الإندماج بينهما في عام ١٩٧٣ جعل المواطنون البريطانيون يزدادون إعجاباً بهم الأمر الذي جعل جريدة التيمس البريطانية تذكر عن هذا الإندماج بأنه وقتئذ من أكبر الإندماجات التي تمت في تاريخ بريطانيا التُجاري ، هذا بالإضافة إلى ما حدث من حيث إشتراك جمعيات التجزئة في إقامة جمعيات إتحادية تخدم أغراضها ، في ظل خدمات جمعية التأمين التعاونية التي تمّ إنشاؤها في عام ١٩٤٤ ومن بين خدماتها التأمين على جمعيات التجزئة كشخصيات مستقلة بما يندرج فيها من أعضاء وما يقومون به من معاملات ، وكذلك إستكمال بنيانها التعاوني بإنشاء الإتحاد التعاوني العام الذي يتولى نشر الدعوة للحركة التعاونية وإيجاد رأي عام في صالحها.

والجدير بالذكر في التجربة التعاونية البريطانية أساليبها في ممارسة ديموقراطية الإدارة في مُكوّنات البنيان التعاوني من القاعدة حتى القمة ، وتبنيها أساليب جديدة تُساير منطق التطور وتحتفظ في نفس الوقت بالمفاهيم الديموقراطية الإدارية كأسلوب مُميّز للحركة التعاونية ، ومن بين هذه الأساليب تطوير مفهوم ديموقراطية الإدارة في المنظمات التعاونية بحيث يتضح تماماً مفهوم ديموقراطية الإدارة الشعبية ، والإدارة المهنية المحترفة ، فديموقراطية الإدارة الشعبية يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون ، أما الإدارة المهنية فيتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت ويتصفون بالكفاءة والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ، وهيأت المناخ المُلائم بحيث لا يحدث بينهما أي نوع من أنواع التضارب أو الإحتكاك أو الإزدواج ، ووضعت النظم والقواعد التي تُحقق ذلك.

ولعل من بين الجهود الموفّقة التي حققتها الحركة التعاونية البريطانية قدرتها على التغلّب على القوانين التي تحكّم نشاطها ، حيث أن هذه القوانين كانت تمنع بصريح اللفظ التعاونيات من الدخول في مجال نشاط البنوك بحجة أن مثل هذا النشاط يُعتبر فوق مستوى العُمّال أو فوق مستوى قدراتهم ، غير أن هذا العائق القانوني لم يمنع جمعية الجملة الإنجليزية أن تُصدر في عام ١٨٧٢ قراراً بإنشاء إدارة جديدة تابعة لها بعنوان " إدارة الإيداعات والقروض " ، وهكذا إستطاعت أن تُمارس من خلال هذا القرار أعمالها المصرفية التي تخدم نشاطها ونشاط الجمعيات المُندرجة في عضويتها ، ونظراً لنجاح أعمالها ونشاطها ، أصدرت الدولة في ١١ مايو من عام ١٩٧١ الترخيص للتعاونيين بإنشاء بنك تعاوني خاصاً بهم ، وأعطي لهذا البنك التعاوني الحق في القيام بكافة الخدمات البنكية كالبنوك الأخرى العريقة، وقام هذا البنك بإنشاء العديد من الفروع في كثير من الجمعيات لتقوم بكافة الخدمات التي يحتاجون إليها وأُطلق على هذه الفروع " البنوك التي في متناول يد العملاء والمُيَسّرة معاملاتهم *Handy Banks* " هذا بالإضافة إلى ما يقوم به البنك التعاوني من حُسن إدارة الشئون البنكية الداخلية ، والشئون البنكية الدولية ، والشئون الإدارية ، والرقابة المالية.

تنبيـــه

* إحرص على تفهُم وإستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
* إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
* يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية

قضايا للمناقشة
خاصة بالباب الثالث

١) " تُبرز الأزمات وإقتصاديات الركود أثر الحركات التعاونية في صمودها وتطورها ، وقدرتها على التغلُبْ على المشاكل والعقبات ".
ناقش ما تضمنته العبارة السابقة من مفاهيم بصفة عامة ، ومن الوقع العملي المُستمد من تجارب الحركة التعاونية البريطانية بصفة خاصة.

٢) " أوضحت أجهزة الإعلام في بريطانيا أن عملية الإندماج التي تمت بين جمعية الجملة الإنجليزية وجمعية الجملة الأسكتلندية تُعتبر من بين أكبر الإندماجات التي تمت في بريطانيا وقتئذ ".
والمطلوب توضيح :
أ) في أي عام تمّ هذا الإندماج ؟ ... وما هي الدوافع التي أدّت إلى حدوثه.
ب) ما الذي تعرفه عن اللجنة التفاوضية للإتحاد القومي في بريطانيا ؟.. وما هي الآثار التي ترتبت على إنشائها ؟..

٣) تناول بالشرح والتعليق أساليب إنتخاب مجلس الإدارة في جمعيات التجزئة البريطانية ، وكيفية ممارسة ديموقراطية الإدارة فيها ، وهل هناك دروس مُستفادة من التجربة البريطانية يُمكن تطبيقها بالنسبة للحركة التعاونية المصرية ؟

٤) " لم تمنع القوانين التي تحرم التنظيمات التعاونية عند إنشائها منأن تُنشئ لنفسها بنكاً خاصاً بها ، لم يمنع ذلك جمعية الجملة الإنجليزية أن تجد وسيلة للقيام بالنشاط البنكي ".

علّق على العبارة السابقة ، ثم وضّح تطور الأساليب التي إتبعتها جمعية الجملة ، وآثار تلك الأساليب على ما إتخذته الدولة من قرارات في هذا الشأن.

٥) تناول بالدراسة والتحليل ، وفي ضوء دراساتك للعلوم الإدارية ، الهيكل الإداري لجمعية الجملة الإنجليزية ، مؤيداً إجابتك بالهياكل الإيضاحية كلما أمكن ذلك.

٦) إشرح .. لماذا تهتم الجمعيات التعاونية في إنجلترا بضرورة تلقين القائمين على شئون الحركة التعاونية التعليمات والأساليب الإجرائية التي تُتّبع في تنظيم وإدارة الإجتماعات .. ثم وضّح الطريقة العلمية لإدارة الجلسات.

٧) تناول بالشرح والتعليق الدور الذي تقوم به كُل من :
*) بطاقات الإئتمان التي يُصدرها بنك التعاون تحت إسم Handy card
*) المُستند المالي الذي يُصدره بنك التعاون تحت إسم Cashable Cheque
*) ما هو الدور الذي يقوم به البنوك تحت إسم Handy Banks ؟

٨) ما الذي تعنيه العبارة التي تضعها جمعيات التجزئة التعاونية البريطانية على منافذ محلاتها ، وتُعلن عنها في جرائدها والتي تقول :
Your Caring Sharing Co-op

٩) أذكر بعض المراجع الأجنبية وأسماء مؤلفيها ، والموضوعات التي تناولوها ، وسنوات إصدارها ، مع توضيح مدى إرتباطها بموضوعات الباب الثالث من هذا المرجع.

الباب الرابع
النشاط التعاوني الزراعي وملاحظات ختامية

الفصل الثامن عشـــــر : الحركة التعاونية الزراعية
الفصل التاسـع عشـــر : النشـاط التعـاوني الزراعـي والمشــروعات التعاونية
الفصـــل العشـــرون : خطوط مرشدة للإدارة التعاونية
الفصل الحادي والعشرون : نظرة مستقبلية
الفصل الثاني والعشرون : التوصية التعاونية للدول النامية

إيضـــــاح

تتطلب التنمية المتوازنة الإهتمام بالتنمية الحضرية والتنمية الريفية ومن هذا المفهوم إهتمت التجربة التعاونية البريطانية بجوار حركة التعاونيات الإستهلاكية ، إهتمت أيضاً بالتعاونيات الزراعية والتنمية الريفية ، وكان للسير هوراس بلانكيت الذي عاش فيما بين ١٨٥٤-١٩٣٢ الفضل في إنشاء الجمعيات الإتحادية الزراعية ، الأمر الذي دعى الحركة التعاونية البريطانية أن تُجمع على تنصيبه رائداً للحركة التعاونية الزراعية ، حيث أنه بالإضافة إلى العديد من الجهود التي بذلها ، أنشأ مؤسسة علمية تحمل إسمه ، وكان يرى أنه لا يكفي إطلاقاً أن يتزود العلاج من الرزق بما يكفي قوت يومه ، بل كان يرى أنه ينبغي أن يُسهم الفلاح في تقدُّم ورخاء المجتمع الريفي ، وكانت سياسته تهدف إلى تحقيق : زراعة أفضل .. معاملات أفضل .. حياة أفضل ..

وشرح سير هوراس بلانكيت المفاهيم السابقة ، ورسم الطريق إلى تحقيقها ، مع التنبؤ بالعديد من المشكلات والأزمات وضرورة التغلب عليها ، وهذا فعلاً ما سعت إليه الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا بمساندة من الحركة التعاونية الإستهلاكية ، والحكومة البريطانية ، ومراكز البحث العلمي المتقدم في الجامعات ، وفي ضوء هذه البحوث قدمت توصيات ، وتم إنشاء الوحدات المتخصصة اللازمة كآليات لتحقيق التطور الجديد في إطار كفاءة الإدارة ومواكبة متغيرات العصر العلمية والتكنولوجية.

الفصل الثامن عشر
الحركة التعاونية الزراعية

بداية التعاونيات الزراعية :

تعتبر الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا متأخرة عن الحركة التعاونية الإستهلاكية ، إذ أن أول جمعية تعاونية زراعية أنشئت في بريطانيا كانت في عام ١٨٦٧ بإسم " الجمعية[*] التعاونية للزراعة والحدائق " Agricultural and Horticultural Association.

أما فيما يتعلق بالجمعيات الإتحادية فإن السجلات توضح أن **أول جمعية إتحادية زراعية أنشئت في المملكة المتحدة هي المنظمة التعاونية الزراعية الأيرلندية والتي تأسست في عام ١٨٩٤.** وقد أدى إنشاء هذه الجمعية الإتحادية الزراعية الأيرلندية إلى إنشاء جمعيات إتحادية زراعية أخرى ، **كالجمعية الإتحادية الزراعية لإنجلترا وويلز في عام ١٩٠٠ ، والتي منها إستقلت الجمعية الإتحادية الزراعية لمنطقة ويلز في عام ١٩٢٢. وكذلك تأسست الجمعية الإتحادية التعاونية الزراعية الأسكتلندية في عام ١٩٠٥.** وهناك إجماع في بريطانيا على أن الفضل الأول في إنشاء هذه الجمعيات الإتحادية يرجع إلى جهود وأفكار رائد الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا سير هوراس بلانكيت.

سير هوراس بلانكيت (١٨٥٤ - ١٩٣٢) : Sir Horace Plunkett

تقديراً لجهود هذا الرائد التعاوني الزراعي نورد فيما يلي نبذة قصيرة عن جهوده :

وُلِد سير هوراس كيرزون بلانكيت في عام ١٨٥٤ ، وقد أظهر عبر تطور حياته أنه يهتم بالدرجة الأولى بتحسين الشئون الإجتماعية والإقتصادية للمجتمعات الريفية. ولعل من أبرز أعماله الخالدة والقائمة حتى الآن إنشائه

* British Agricultural Cooperatives by John Morley Published by Hutchinson Benham Ltd. 1975, P.19.

المؤسسة التي تحمل إسمه(*) ، وهي مؤسسة بلانكيت للدراسات التعاونية في يناير عام ١٩١٩. والذي يرجع إلى نصوص إنشاء هذه المؤسسة يتبين له مدى عمق إيمان هذا الرجل بالمجتمعات الريفية ، وما ينبغي أن تكون عليه حياة الفلاح ، أنه يرى أنه لا يكفي إطلاقاً أن يتزود الفلاح من الرزق بما يكفيه لقوت يومه ، أو الحد الأدنى لمعاشه ، بل ينبغي أن يُسهم الفلاح في تقدم ورخاء المجتمع الريفي. ويرى سير هوراس بلانكيت أنه لا يكفي لتقدم المجتمع الريفي أن نهتم بتنمية كفاءات وقدرات الفلاح فيما يتعلق بالتصنيع الريفي ، وإدارة نشاطه على أسس إقتصادية ، بل ينبغي أيضاً الإهتمام بأفضل الأساليب التي تُمَكِّنه من أن يعيش حياة إجتماعية فاضلة ، وسياسته في هذا الشأن تتلخص في الكلمات الآتية :

" زراعة أفضل ... معاملات أفضل .. حياة أفضل ".

Better farming, better business, better living

والجدير بالتسجيل بهذه المناسبة ، أنه عقب المؤتمر الأول الذي عقدته الجمعيات التعاونية الزراعية في المملكة المتحدة في عام ١٩٢٤ ، أُجريت بعض التعديلات على القانون النظامي لمؤسسة بلانيكت ، وأصبحت بموجبه منذ هذا التاريخ " **مؤسسة للمعلومات والخدمات فيما يتعلق بالتعاون الزراعي لجميع الدول الناطقة باللغة الإنجليزية " ، فمنذ هذا التاريخ تقوم هذه المؤسسة بإجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بالتعاون الزراعي ، كما وتقوم أيضاً بنشر النتائج المُستخلصة من هذه البحوث والدراسات ، هذا بالإضافة إلى ما تقوم به من جهود فيما يتعلق بالتدريب التعاوني.**

* يسعدني أن أوضح أنني قمت بالعديد من الزيارات آخر زيارة قمت بها لهذه المؤسسة كانت في العديد من المناسبات التي زرت فيها إنجلترا ، وآخرها المؤتمر العام للحلف التعاوني الدولي الذي عُقد في مانشيستر عام ١٩٩٥ ، وتقررت فيه " الهوية التعاونية " التي نشرناها في الباب الأول من هذا المرجع. ، وقابلت فيها عضو مجلس الإدارة المنتدب لهذه المؤسسة مستر ف. هـ. ويبستر ، ونظم لنا لقاءات مع قادة الحركة التعاونية في منطقة اكسفوردوسويندن ، كما قابلت غيره من المستويات المسئولة التي تعاقبت على المؤسسة ، ويسعدنا أن يتصل بها الباحثين والدارسين وعنوانها :

The Plunkett Foundation for Co-operative studies
31 St. Giles Oxford England.

وقد قامت هذه المؤسسة بعقد العديد من المؤتمرات ، والتي منها بالإضافة إلى المؤتمر الأول الذي عُقد في عام ١٩٢٤ ، مؤتمرات أعوام ١٩٣٨ ، ١٩٥١ ، ١٩٦٤ ، ١٩٧٣ في أكسفورد. ويهمنا أن نوضح أن **مؤسسة بلانكيت التي إستقرت ٤٤ عاماً في لندن قد إنتقلت عقب ذلك إلى مقرها الحالي في مدينة أكسفورد(*)** في عام ١٩٧٠.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عضوية هذه المؤسسة التعاونية الهامة مفتوحة للراغبين في الإنضمام إليها ، سواء أكان الراغب في هذه العضوية هيئة أو فرد ، على أن يدفع الراغب في الإنضمام إشتراكاً سنوياً متواضعاً في مقابل أن يكون له الحق في الإستفادة من خدماتها والحصول على مطبوعاتها وعلى وجه الخصوص " الكتاب السنوي للتعاون الزراعي ".

التعاونيات الزراعي وجمعية الجملة الإنجليزية :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الجمعيات التعاونية الزراعية التي تأسست منذ عام ١٨٦٧ ، تأسست في ظل قانون الجمعيات الصناعية والجمعيات ذات الإتجاه الإقتصادي Industrial and Provident Societies Act ، هذا القانون كانت تسمح نصوصه بإنشاء مثل هذه الجمعيات ، ولعل من أبرز سمات هذا القانون أن الجمعيات والمنظمات التي تُسَجَّل بموجبه تتخذ شكل الوحدات الإقتصادية ذات المسئولية المحدودة ، وقد ظل الأمر كذلك منذ هذا التاريخ حتى الآن ، ومن أجل ذلك نرى أن **الجمعيات التي تريد أن تقيم نشاطاً في إطار المسئولية غير المحدودة Unlimited Liability هذه الجمعيات تُسجّل نشاطها تحت قانون الشركات Companies Act.**

(*) لمعرفة المزيد من نشاط هذه المؤسسة يرجع إلى :
The Plunkett Foundation an Introduction June, 1976.
وكذلك يرجع إلى هذا المرجع الذي يتضمن ٣٣٤ صفحة.
The Irish Co-operative Movements History and Development by Patrick Bolger, Dublin Institute of Public Adminstration 1977.

وقد أوضحنا من قبل التطورات التي أدت ألى إنشاء الجمعيات الإتحادية الزراعية الأيرلندية ، والإنجليزية ، وويلز ، وأسكتلندا ، كما أوضحنا عند حديثنا عن إندماج جمعيتي الجملة الإنجليزية والأسكتلندية **تقاعُسْ جمعية الجملة الإنجليزية عن تلبية طلب الجمعيات الأسكتلندية في إنشاء فرع لجمعية الجملة بأسكتلنده نتيجة للظروف الصعبة التي أحاطت بها وقتئذ** ، وإكتفاء جمعية الجملة الإنجليزية **بإنشاء قسم زراعي بها يلبي إحتياجات الجمعيات الزراعية** ، وقد أوضحت التطورات التاريخية أن الجمعيات الزراعية كانت على درجة كبيرة من الإرتياح فيما يتعلق بمعاملاتها مع جمعية الجملة الإنجليزية ، غير أنها نظراً لقلة عددها لم يكن لها تأثير يذكر فيما يتعلق برسم سياساتها التجارية ، وقد أدى هذا إلى شعورالتعاونيات الزراعية بالنقص إزاء الأغلبية الكبيرة من الجمعيات الإستهلاكية ، وكان هذا الشعور بالنقص من بين الأسباب الهامة التي دفعت قادة الجمعيات التعاونية الزراعية **في عام ١٩١٢ إلى إنشاء المجلس التجاري المركزي للمزارعين Farmers Central Trading** Board وهذا المجلس هو الذي تَحَوَّل عام ١٩١٨ وأصبح على مستوى المملكة المتحدة **أول جمعية جملة زراعية Agriculture Wholesale Society** والتي بدأت في مزاولة نشاطها في أعقاب الحرب العالمية الأولى في ظل ظروف سيئة للغاية ، **فبعد أن كانت الأسعار قبل نهاية الحرب مرتفعة ، أخذت في التدهور بعد الحرب ، فقد كان الإنخفاض في الأسعار سريعاً ومتلاحقاً أدى إلى الكثير من الخسائر والمصائب**(*) ، **هذا بالإضافة إلى أن تمويل جمعية الجملة الزراعية لم يكن كافياً ، كما وأن أسلوب إدارتها لم يكن جيداً ، الأمر الذي أدى بها إلى أن تدخل في عام ١٩٢٤ مرحلة التصفية وتنهي أعمالها**. وقد أدت هذه الظروف إلى أن يصل العديد من الجمعيات التعاونية الزراعية **إلى حافة الخراب brink of ruin ويقدر التعاونيون الزراعيون في إنجلترا بهذه المناسبة موقف الشهامة والسخاء الذي وقفته جمعية الجملة الإنجليزية ، إذ أنها درست الموقف ووجدت أن عدم تصريف المخزون السلعي لدى جمعية**

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- The Survival of Valuntry Cooperation, by W. Watkins : Cooperation Production Federation, England, 1945.
- Is Cooperation Making Headway ?.. A Thirty years Study of Seventeen Representative Co-operative Societies. Cooperative Union : Manchester, 1938.

الجملة الزراعية ، أدى إلى وجود عُسْر مالي ، وهذا الموقف الصعب هو الذي أدى إلى أن تصفي جمعية الجملة الزراعية بعض ممتلكاتها بخسائر ، هذا بالإضافة إلى فشل عدد كبير من الجمعيات الزراعية ، **وفي مثل هذه الظروف السيئة تدخلت جمعية الجملة الإنجليزية لتنقذ التعاونيات الزراعية فأمدتها بالقروض طويلة الأجل الأمر الذي أسهم إلى حد كبير في قدرتها على التغلب على ما قابلها من صعاب وأزمات.**

إن الحقائق التاريخية توضح أن هذه الأزمة قد تركت آثارها الوخيمة على الحركة التعاونية الزراعية ، إذ أن تصفية جمعية الجملة الزراعية ، ومن بعدها بقليل **إنقضاء المنظمة الزراعية التي كانت إحدى دعامات جمعية الجملة الزراعية** .. كل هذا أدى إلى أن تصبح الحركة التعاونية الزراعية بغير قائد أو متحدث بإسمها يسعى وراء مصالحها ، هذا مع ملاحظة أن **الإتحاد القومي[*] للمزارعين National Farmers Union قد أنشأ لجنة تعاونية خاصة لسد الفراغ الذي حدث نتيجة لفقدان المنظمات سالفة الذكر** ، غير أن مثل هذه الحال ظلت عالقة في أذهان التعاونيين الزراعيين إلى فترة ليست بالقصيرة عنواناً على فشل الجهود التي تُبذل من أجل تحقيق التعاون بين التعاونيات الزراعية لتكوين إتحادات قمة ترعاها وتقوم[**] على خدمتها. وللأسف الشديد ، **فإنه في هذه الفترة التي كان فيها صوت التعاونيين الزراعيين غائباً ، بُذلت الجهود لوضع السياسات التي تتعلق بالتسويق الزراعي ، والتي أدت إلى إصدار القانون رقم ١٩٣١ ، ١٩٣٣ ، وإلى إنشاء مجالس التسويق القانونية Statutory Marketing Boards.**

---

* A Social Philosophy of Cooperation, by J. Worley, Cooperative Union, Manchester, 1942.

** Cooperation in farm production by G.H. Camamile published by the agricultural cooperative association 1968.

تطوير الهيئة التعاونية الزراعية :
Agricultural Cooperative Association

ظل التعاونيون الزراعيون في بريطانيا يفتقدون جهازاً للقمة يجمعهم ، ويناقشون من خلاله مشكلاتهم ، ويوحدون عن طريقه جهودهم للدفاع عن مصالحهم ، والنظر إلى ما فيه خيرهم وصلاح مستقبلهم ، **وقد لاحت إحدى الفرص المناسبة في عام ١٩٤٦ لإنشاء هيئة تعاونية توحدهم ، وهي الهيئة التعاونية الزراعية** ، غير أن إنشاء هذه الهيئة قوبل أيضاً ببعض العقبات ، والتي منها **معارضة الإتحاد القومي للمزارعين لإنشاء مثل هذه الهيئة** ، هذا بالإضافة إلى أن الإتحادات القائمة فعلاً كانت تعاني صعوبات بالغة من أجل الحفاظ على بقائها ، وأن هذه الإتحادات ما كان يمكن أن تستمر في أدائهما لنشاطها **لولا المساعدات التي كانت تقدمها لها هيئات خارجية بما فيها الدولة ، والتي كانت أسخاها المعونات التي قدمت للحركة التعاونية الزراعية في أسكتلنده حيث كان ينتشر المزارعون الصغار ذوي الحقول الصغيرة**. ومثل هذه الحال كانت توجد أيضاً في شمال أيرلنده حيث إعتمدت تماماً في سبيل إنقاذ مما كانت تعانيه على المساعدات الحكومية(*) ، ويذكر التعاونيين الزراعيون في بريطانيا بالخير الدور البنّاء الذي قامت به الأقسام الجديدة للإقتصاد الزراعي Department of Agricultural Economics وعلى وجه الخصوص الدور الإرشادي والتنظيمي الذي مكّنهم من السير قدماً وفقاً لأحدث وأفضل الأساليب العلمية والتي تجعل كل مبلغ يصرفونه يعود عليهم بأفضل الثمرات.

غير أن الحقائق التاريخية تثبت للأسف الشديد " أن قادة الحركة التعاونية الزراعية كانوا أقل فاعلية عما كان ينبغي أن يكونوا عليه في هذا الوقت ، وذلك راجع إلى أنهم كانوا غالباً على خلاف " .. وهذا القول ليس من عندنا أنه رأي **التعاوني الكبير المعاصر جون مورلي John Morley** الذي ظل لأكثر من عشرين عاماً خبيراً في الخدمات الإدارية ، والذي أوكلت إليه الحركة التعاونية الزراعية في عام ١٩٥٦ مسئولية **البناء الجديد للهيئة**

(*) Joint Enterprises in Farming by Country Landowners Association 1968.

Agricultural Central Cooperative **المركزيـــة للتعـــاون** **Association** التي تكونت في هذا التاريخ ، حيث يقول هذا التعاوني الكبير في مرجعه عن التعاون الزراعي الصادر في عـام ١٩٧٥ فـي صفحـة ٢٢ مـا أوردناه من قبل وهو بالحرف الواحد :

" The national leadership of agricultural Cooperation was less effective than it might have been at this time, because it was so often in dispute ".

ومن مظاهر الخلاف بيـن قـادة الحركـة التعاونيـة الزراعيـة وقتئـذ **عدم إستقرارهم على الإتحاد في الهيئة المركزيـة** ، إذ أنـه بعد عشر سنوات مـن إنشاء الهيئة المركزية للتعاون الزراعي ، أي في عام ١٩٦٦ ، **إنسحب منهـا أحد الشركات التـي إشـتركت فـي تكوينهـا والتـي تتبـع الإتحـاد القومـي للمزارعين** ، وأدى هـذا الإنسـحاب إلـى أن تعـود الهيئـة إلـى إسـمها القديـم.. وأخيراً في عام ١٩٧٢ ، أظهر الإتحاد القومي للمزارعين إهتمامه مرة ثانية ، وأبدى رغبته في الإنضمام ، فتحقق ذلـك وتـم الإتحـاد تحت إسم جديـد هـو " **التعاون الزراعي والخدمات التسويقية ذات المسئولية المتحدة** ".

" Agricultural Cooperation and Marketing Services Limited ".

والذي يهمنا أن نوضحه بمناسبة تكوين هذا الإتحاد الجديد ، أنه قد سبقه بالفعل دراسة قامت بها **مجموعة عمل Working Party** وقـد درسـت هـذه المجموعة مستقبل العلاقـات بيـن الإتحـاد القومـي للـزارعين ، وهيئـة التعـاون الزراعي ، وأوصت مجموعة العمل هذه علـى أنـه ينبغـي أن يتفـرغ الإتحـاد القومي للمزارعين للدفاع عن مصالح الفلاحين من الناحيـة السياسـية بإعتبـاره ممثلهم والمدافـع عـن الشـئون والإلتزامـات الإقتصاديـة ، وتـم بـالفعل التنسـيق بينهما لتحقيق الرعاية المثلى لمصالح المزارعين والحركة التعاونية الزراعية.

المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق :

Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation

تأسس المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق في أغسطس عام ١٩٦٧ ، ويحمل هذا التاريخ أهمية خاصة لدى التعاونيين الزراعيين في بريطانيا للأسباب الآتية :

أولاً : يشهد هذا التاريخ مرور مائة عام على نشأة الحركة التعاونية الزراعية ، وقد أوضحنا في مستهل بحثنا عن التعاون الزراعي في بريطانيا ، أن أول جمعية تعاونية زراعية أنشئت في بريطانيا في عام ١٨٦٧ بإسم " الجمعية التعاونية للزراعة والحدائق" (*).

ثانياً: أما العلامة البارزة الأخرى التي شهدها عام ١٩٦٧ ، والتي تعتبر على جانب كبير من الأهمية في تاريخ التعاون الزراعي البريطاني هي صدور قانون خاص للنشاط الزراعي **وهو القانون الزراعي Agriculture Act قد أفرد هذا القانون الباب الرابع بأكمله لتطور التعاون الزراعي Agricultural Cooperative Development ، كما وأن هذا القانون قد صدر بموافقة وإجماع جميع الأحزاب السياسية في بريطانيا.**

وبموجب القانون الزراعي الصادر في عام ١٩٦٧ ، ووفقاً للبنود التي أوردها الباب الرابع من هذا القانون الخاص بتطور التعاون تأسس المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق في هذا العام على أن يتولى المهام الآتية :

* كما أنشئت بعد ذلك العديد من الجمعيات ذات الإهتمام بالزراعة وما يُنتسب إليها ، ويرجع في ذلك إلى :
- Cooperation in the Highlands, by E.Orr, Highland Development League, Glasgow, England, 1946.
- Cooperation in Forstry, by I. Kissin, Imperial Forstry Bureau Oxford, 1944.

أولاً : القيام بكافة الجهود التي من شأنها تطوير وتقدم وتشجيع وتنمية النشاط التعاوني في مجال الزراعة والحدائق ، والتنسيق بين كافة هذه الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: إدارة مشروع خاص بالمنح التي ينبغي أن توجه بالدرجة الأولى لمساعدة النشاط التعاوني الذي يتعلق بالإنتاج والتسويق.

ثالثاً: يضع المجلس المركزي نفسه وكافة إمكانياته في خدمة الوزراء المسئولين عن جميع الأمور والشئون المرتبطة بخدمة التعاون في مجال النشاط الزراعي والحدائق.

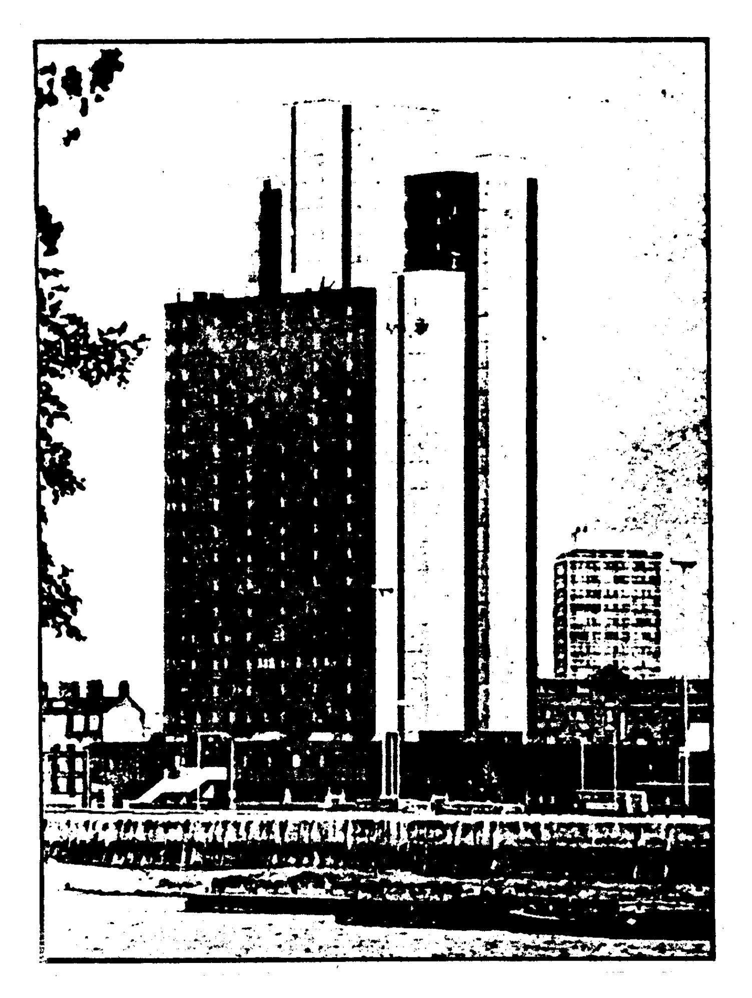
ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه قد يبدو منذ الوهلة الأولى أن المهمة الثالثة التي يقوم بها المجلس المركزي ، قد تتعارض مع المهام التي يقوم بها فعلاً بعض الإتحادات الأخرى ، غير أن مثل هذا التعارض غير قائم من الناحية العملية ، حيث أنه يوجد لهذه الإتحادات أعضاء ممثلين في المجلس المركزي ، ومن خلالهم تكون هذه الإتحادات على علم كامل ودراية تامة بمجريات الأمور ، حيث أن العضوية في المجلس المركزي تتشكل من أربعة عشر عضواً[*] ، يقوم بتعيينهم الوزراء المسئولين عن التنمية الزراعية في المملكة المتحدة على الوجه الآتي :

*) ست أعضاء مستقلين.

*) ثمانية أعضاء يتم تعيينهم بناء على إقتراح الهيئات المعنية ، وهي إتحادات الفلاحين الثلاث ، والهيئات المركزية التعاونية الزراعية وهي هيئة التعاوني الزراعي والخدمات التسويقية ذات المسئولية المحدودة ، والجمعية الزراعية الأسكتلندية ذات المسئولية المحدودة ، والجمعية الزراعية الإيرلندية ذات المسئولية المحدودة ، والجمعية الزراعية لمنطقة ويلز ذات المسئولية المحددة ، وأخيراً إتحاد التعاونيات الزراعية على مستوى المملكة المتحدة.

---

* Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation. Annual Report 1976-1977.



مبنى المجلس التعاوني للزراعة والحدائق الذي يقع في مدينة لندن الذي تأسس في عام ١٩٦٧ وهو ذكرى مرور مائة عام على إنشاء الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا.



لورد بيرت وزير الزراعة البريطاني الذي أسهم في إنشاء المجلس المركزي التعاوني يتلقى هدية رمزية من رئيس المجلس المركزي يكشف عن المهارة الحرفية للصناعة اليدوية في قطاع التعاونيات.

وقد وضع المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق مشروعاً هاماً في عام ١٩٧١ من شأنه تمكين المجلس من حسن التصرف في المنح التي توجه لمساعدة النشاط التعاوني الزراعي على التقدم والإزدهار ، والشروط التي ينبغي توافرها فيما يتعلق بتقديم طلب للحصول على هذه المنح ، كما تضمن هذا المشروع تخصيص مساعدات مالية للقيام بالدراسات التمهيدية اللازمة لإقامة مشروع تعاوني جديد ، أو تدعيم أي مشروع قائم ، وكذلك المساعدات التي تقدم بشأن توفير الإدارة الحكيمة والماهرة للتعاونيات.

وقد خطى المجلس المركزي خطوات أخرى إلى الأمام حينما أعلنت الحكومة الإنجليزية في عام ١٩٧٣ ، عزمها على تقديم مزيد من المساعدات المالية ووضع هذه المساعدات تحت تصرف المجلس المركزي على أن يخصص جانباً من هذه المنح لتدعيم الإمكانيات التسويقية للهيئات المركزية التعاونية ، وقد تحقق هذا فعلاً عندما قدمت الحكومة في عام ١٩٧٤ هذا الرصيد ، فقد خصص الجانب الأكبر منه لمقابلة التكاليف التي تجعل من كثير من المشروعات ذات الصبغة التجارية قادرة على أن تستمر في نشاطها على أساس الإعتماد على النفس. أما الجانب الآخر من رصيد عام ١٩٧٤ فقد خُصِّصَ لإقامة " **وحدة تسويقية متخصصة تابعة للمجلس المركزي A specialist marketing unit within the central council** ونتيجة لذلك أنشأ المجلس المركزي لجنة خاصة أطلق عليها " **لجنة السياسات التسويقية Marketing Policy Committee** " تكون مهمتها بالدرجة الأولى **إرشاد هذه الوحدة التسويقية بأفضل الأساليب التسويقية التي تتناسب مع مختلف الوحدات التي يقوم المركز بإرشادها ومعاونتها على تطوير أساليبها التسويقية.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ينبغي على المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق وفقاً لمتطلبات الفصل التاسع والخمسين من القانون الزراعي الصادر في عام ١٩٦٧ ، **أن يقدم تقريراً سنوياً عن نشاطه** ، ووفقاً للتقرير الذي قدمه رئيس مجلس الإدارة في ٢٧ يونيو عام ١٩٧٧ عن نشاط المجلس المركزي عن المدة فيما بين أول إبريل عام ١٩٧٦ حتى ٣١ مارس عام ١٩٧٧ يتبين أن قيمة المبالغ التي منحتها الحكومة للمجلس المركزي لمعاونته على أداء مهامه تبلغ ٧٧٨ر٧٧٣ جنيه إنجليزي ، مقابل ٠٩٠ر٧٠١

جنيه إنجليزي في العام السابق. هذا بالإضافة إلى الإعانات التي منحتها الدولة للتعاونيات الزراعية والتي بلغت قيمتها الإجمالية ٠٠٠ر٧٠٨ جنيه إنجليزي في العام المنتهي في ١٩٧٧/٣/٣١ ، مقابل ٠٠٠ر١٦٠ر١ جنيه إنجليزي في العام السابق ، وفي هذا يقول التعاونيون الزراعيون أن التعاونيات الزراعية ليست بمعزل عن الموقف الإقتصادي العام في بريطانيا ، **وأن هذا الخفض يمثل الإفتقاد إلى عنصر الثقة في التعاونيات الزراعية خلال هذا العام** .. كما وأن الخبراء الماليين للمجلس المركزي التعاوني قدموا نصائحهم للتعاونيات الزراعية والتي من بينها **أهمية الإحتفاظ بعنصر السيولة المالية Liquidity هذا بالإضافة إلى حسن التشغيل لتحقيق أرباح لمقابلة أهم ظواهر هذا العصر وما يحدث فيه من تضخم سريع Rapid Inflation ، والجميع على دراية بنوبة الأزمة المعاصرة التي تمتزج فيها المشاكل التقليدية وهي التضخم والبطالة والكساد والإنكماش .. إلخ .. من الأخطار السياسية الخارجية والداخلية.**

غير أن الحركة التعاونية الزراعية تشعر اليوم أنها في موقف أقوى مما كانت عليه في أي يوم من الأيام ، وأن بريطانيا وقد أصبحت منذ مستهل عام ١٩٧٨ عضواً كاملاً في السوق الأوروبية المشتركة ، فإن هذا قد وضع الحركة التعاونية الزراعية في موقف التحدي فإن التعاونيات الزراعية القوية والمنظمة أحسن تنظيم لدول السوق الأوروبية ، ستبذل أقصى جهدها لتسويق منتجاتها الغذائية والزراعية في المملكة المتحدة ، وهذا بدوره يضع على عاتق التسويق التعاوني في بريطانيا دوراً حيوياً وهاماً **فيما يتعلق بمعاونة المزارعين لمقابلة هذا التحدي ، والعمل على زيادة عائداتهم من السوق الأوروبية.**

الفصل التاسع عشر
النشاط التعاوني الزراعي
والمشروعات التعاونية

مصاعب تسجيل الجمعيات :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن التنظيمات التعاونية في بريطانيا ، شأنها في ذلك شأن التنظيمات التعاونية في العديد من الدول الأخرى ، كان عليها أن تسجل نفسها وفقاً لمتطلبات القانون القائم والذي تستطيع من خلاله أن تجد منفذاً لمزاولة نشاطها مع الإعتراف القانوني بها ، ومن هذا الإتجاه **فإن التعاونيات الزراعية وغيرها من التعاونيات وجدت نفسها عند بدء نشاطها أنها ينبغي عليها أن تُسجّل نفسها تحت قوانين لم تصدر أساساً لخدمة الحركة التعاونية.**

أما فيما يتعلق بالتعاونيات الزراعية على وجه الخصوص فإن عليها لكي تستطيع أن تزاول نشاطها أن تُسجّلْ نفسها وفقاً لمتطلبات قانونين :

القانون الأول قانون الجمعيات الصناعية والجمعيات ذات الإتجاه الإقتصادي.

أما القانون الثاني فهو قانون الشركات ،

وقد أحدث مثل هذا الموقف نوعاً من الإرتباك أمام الفلاح العادي ، أو كما يقول البعض أن ذلك قد " أدخل(*) السرور على المحامين واليأس على الفلاحين to the delight of lawyers but to the despair of farmers ، والسبب في ذلك أن الفلاح العادي يجد نفسه أمام إختيار للتسجيل لا يعرف معه الأسباب القانونية للمفاضلة ، ولا الأسلوب الأمثل للتطبيق(**).

* Guide to Agricultural Co-operative Legislation by Barbara shedden, London, Central Council for Agricultural and Horticultural Co-operation, 1977.

** Co-operative Theory and Farmers Attitudes A Preliminary study by Clore Le Vay, Dept of Agricultural Economics Universityy of Wales, Aberystwyth (1975) also 1976.

ولعل من الأسباب الهامة التي تجعل(*) هذين القانونين السالِفيْ الذكر من أفضل الأساليب المتاحة نسبياً أمام التعاونيين لتسجيل جمعياتهم ما يأتي :

أولاً : أنه طبقاً لقانون الشركات الصادر في عام ١٩٤٨ فإنه لا يمكن لأية شركة ، أو هيئة ، أو شركاء متضامنين يزيد عددهم عن ٢٠ شخصاً يتكونون من أجل القيام بعمل تجاري .. ويكون من أهداف تكوين هذه الشركة ، أو الهيئة ، أو الأشخاص تحقيق أرباح ، **لا يحق لهذه التشكيلات الحصول على الأرباح إلا إذا كانت مسجلة كشركة ، أو كجمعية تعاونية.**

ثانياً : أنه طبقاً لقانون شركات التضامن Partnership Act الصادر في عام ١٨٩٠ ، فإن الأعضاء المتضامنين في أي مشروع يتعرضون **للمسئولية غير المحدودة ، أي أن جميع أموالهم وممتلكاتهم تكون ضامنة لإلتزامات الشركة التضامنية** ، بينما أن **العضو الذي ينتمي إلى تنظيم مسجل تحت قانون الشركات أو الجمعيات الصناعية وذات الإتجاه الإقتصادي لا يتحمل من المسئولية في حالة الخسارة أكثر من القدر الذي أكتتب به في رأس المال.**

ثالثاً : أن القانون في حالة شركات التضامن لم يفرد للعضو الشريك أي شخصية قانونية متميزة ،ويترتب على ذلك أنه في حالة إذا **ما دخلت شركة التضامن في معاملات تجارية تَحُفُّ بها الأخطار ، فإن هناك إحتمال قائم دائماً بأن ذلك يتم في غيبة الشريك العادي ، وبعيداً عن رقابته .. وهذا لا يعفيه من المسئولية التضامنية.**

وفي ضوء ما تقدم ، **يتبين لنا الأسباب التي من أجلها سجل التعاونيون تعاونياتهم وشركاتهم تحت قانون الجمعيات الصناعية وذات الإتجاه الإقتصادي وقانون الشركات.**

---

* British Cooperation : The History, Principles and Organizations of the British Cooperative Movement, by A. Bonner, Cooperative Union, Manchester, 1970.

وفيما يلي نورد خمسة جداول توضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في المملكة المتحدة وفقاً للإحصائيات المنشورة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ مارس ١٩٧٦.

وقد أفردنا الجدول رقم (٣١) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى المملكة المتحدة.

أما الجدول رقم (٣٢) فقد أفردناه لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى منطقة ويلز ..

والجدول رقم (٣٣) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى إنجلترا.

والجدول رقم (٣٤) لتوضيح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى منطقة شمال إيرلندا ..

والجدول رقم (٣٥) يوضح نشاط التعاونيات الزراعية على مستوى منطقة أسكتلندا.

جدول رقم (٣١)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في المملكة المتحدة وفقاً للإحصائيات المنشورة عن السنة المالية التي تنتهي في ٣١ مارس ١٩٧٦

المملكة المتحدة	عدد لجمعيات	العضوية	إجمالي المعاملات بالألف جنيه إنجليزي	رأس المال ألف جنيه إنجليزي	مجموع الأصول ألف جنيه إنجليزي
جمعيات توريدية	١١٧	٢٠٧ر٦٨٦	٤٧٩ر٨١١	٤٢ر٢٦٩	١١٢ر٠٩٢
الجمعيات التسويقية :					
البيض والدواجن	١٣	٢٩ر٥١٤	٥٤ر٣٢٢	٢ر٦١٤	١٢ر٦٥٣
منتجات الحدائق	١٧٢	١٠ر٥٧٤	٩٢ر٠١٩	١٢ر٨٧٤	٢٩ر٣٩٦
اللحوم	٧	٥ر١٢٦	٣٠ر٨٥٤	٢ر٠٤٣	٧ر٠٠٤
الحيوانات	١٢٠	٢٨ر٥٤٠	١٢٩ر٠٩٣	٢ر٠١٣	٦ر٧٠٧
الصوف	٥	١٠ر٩٦٧	٨ر٣١٣	١ر٢٤٢	٢ر٣٦٩
الألبان	٢٠	٧ر٦٢٥	٣٥ر٧٣٢	٦ر٤٤٧	١٢ر٣١٦
الأسماك	١٣	٢ر٠٤٠	٤ر٧٠٦	٤٤٥ر	١ر٣١٦
أنواع أخرى(*)	٨١	١٨ر٥٥٢	٥٨ر١٠٩	٣ر٤٨٩	٩ر٦٥٣
إجمالي(*)	٤٣١	١١٢ر٩٣٨	٤١٣ر١٤٨	٣١ر٠٧٧	٨١ر٢٣٤
جمعيات خدمية(**)	٣٦	١١٢ر٩٣٤	١ر٠٤٦	١ر٠٦٦	١ر٥٨٧
الإجمالي العام	٥٨٤	٣٣٤ر٧٥٨	٨٩٤ر٠٠٥	٧٤ر٤١٢	١٩٤ر٩١٣

* يلاحظ أن الأرقام التي تتعلق بجمعيات الأسماك الخاصة بشمال أيرلنده قد أدرجت في الجمعيات التسويقية تحت (أنواع أخرى).

** هذه الأرقام لا تتضمن خدمات جمعية التأمين التعاوني التبادلي ذات المسئولية المحدودة التابعة للإتحاد القومي للمزارعين.

جدول رقم (٣٢)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في ويلز عن السنة المالية المنتهية في ٣١ مارس ١٩٧٦

ويلــز	عدد لجمعيات	العضوية	إجمالي المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٢٥	٤١ر٣٢٤	٢٧ر٧٦٣	٣ر٣٧٠	٧ر٩٣٢
<u>الجمعيات التسويقية</u> :					
الحيوانات	٣٦	٨ر١٠٦	٨ر٠٢٤	٢١٥	٤٤٣
الألبان	٣	ر٧٣٧	٧ر٤٦٥	١ر٠٨٠	٢ر٠٥٤
أنواع أخرى	١٦	١ر٤٨٨	٨٥٣	١٥٢	٢٧٢
إجمالي	٥٥	١٠ر٣٣١	١٦ر٣٤٢	١ر٤٤٧ ٣٧	٢ر٧٨٠
جمعيات خدمية	٦	ر٨٨٧	٦٨	٤ر٨٥٤	٧١
الإجمالي العام	٨٦	٥٢ر٥٤٢	٤٤ر١٧٣		١٠ر٩٨٣

جدول رقم (٣٣)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في منطقة إنجلترا عن السنة المالية في ٣١ مارس ١٩٧٦

منطقة إنجلترا	عدد لجمعيات	العضوية	إجمالي المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٥٩	١٤٣ر٢٨٩	٤١٣ر٠٧٢	٣٣ر٩١٨	٩٣ر٥٩٣
<u>الجمعيات التسويقية</u> :					
البيض والدواجن	٦	٢٠ر٩٨٥	٥٢ر٥٢٨	٢ر٤٤٤	١٢ر١٤٥
منتجات الحدائق	١٥٠	٩ر٥٧٠	٨٤ر٣٢٦	١٢ر٢٨٦	٢٥ر٣٠٣
اللحوم	٧	٥ر١٢٦	٣٠ر٨٥٤	٢ر٠٤٣	٧ر٠٠٤
الحيوانات	٤٥	٣ر٠١١	٢٩ر٥٥٣	ر٢٠٠	٢ر٠٦٠
الصوف	٥	١٠ر٩٦٧	٨ر٣١٣	١ر٢٤٢	٢ر٣٦٩
الألبان	٥	٢ر٠٣٦	٢ر٥٤٩	ر٤٤٢	١ر٠٦٢
أنواع أخرى	٥٠	٢ر٢٢١	٣٠ر٥٤٧	ر٧٧٦	٣ر٧٣٨
إجمالي	٢٦٨	٥٤ر٩١٦	٢٣٨ر٦٧٠	١٩ر٤٣٣	٥٣ر٦٨١
جمعيات خدمية(*)	٢٣	١٢ر٥٢٢	ر٩١٨	ر٩٩٢	١ر٣١٣
الإجمالي العام	٣٥٠	٢١٠ر٧٢٧	٦٥٢ر٦٦٠	٥٤ر٣٤٣	١٤٨ر٥٨٧

* هذه الأرقام لا تتضمن خدمات جمعية التأمين التعاوني التبادلي ذات المسئولية المحدودة التابعة للإتحاد القومي للمزارعين.

جدول رقم (٣٤)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في شمال أيرلنده عن السنة المالية المنتهية في ٣١ مارس ١٩٧٦

شمال أيرلنده	عدد لجمعيات	العضوية	إجمالي المعاملات بالألف جنيه إنجليزي	رأس المال ألف جنيه إنجليزي	مجموع الأصول ألف جنيه إنجليزي
جمعيات توريدية	٣	٠٥٠ر٥	١٤٨ر١٢	٣٧١ر	٩٥٠
الجمعيات التسويقية :					
الألبان	١٢	٨٥٢ر٣	٧١٨ر٢٥	٩٢٥ر٤	١٩٠ر٩
الحيوانات	١٦	١٨٦ر٥	١٤٦ر٥	٣٢١ر	٦٨٠ر
أنواع أخرى	٨	٥٧٨ر٧	٣٦٧ر٢	٥١١ر١	٠٢١ر٢
إجمالي(**)	٣٦	٦١٦ر١٦	٢٣١ر٣٣	٧٥٧ر٦	٨٩١ر١١
جمعيات خدمية	٤	٧٤٦ر	٩	١٢	١٣
الإجمالي العام	٥٣	٤١٢ر٢٢	٣٨٨ر٤٥	١٤٠ر٧	٨٥٤ر١٢

جدول رقم (٣٥)

يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في أسكتلندة عن السنة المالية المنتهية في ٣١ مارس ١٩٧٦

أسكتلندة	عدد لجمعيات	العضوية	إجمالي المعاملات	رأس المال	مجموع الأصول
جمعيات توريدية	٢٠	٩٢٣ر١٧	٨٢٨ر٢٦	٦١٠ر٤	٦١٧ر٩
الجمعيات التسويقية :					
الحيوانات	٢٣	٢٣٧ر١٢	٣٧٠ر٨٦	٢٧٧ر١	٥٢٤ر٣
الحدائق	٢٢	٠٠٤ر١	٦٩٣ر٧	٤٩٨ر	٠٩٣ر٤
بيض ودواجن	٧	٥٢٩ر٨	٧٩٤ر١	١٧٠	٥٠٨ر
الأسماك	١٣	٠٤٠ر٢	٧٠٦ر٤	٤٤٥	١٣٦ر١
أنواع أخرى	٧	٢٦٥ر٧	٣٤٢ر٢٤	٠٥٠ر١	٦٢١ر٣
إجمالي(*)	٧٢	٠٧٥ر٣١	٩٠٥ر١٢٤	٤٤٠ر٣	٧٨٢ر١٢
جمعيات خدمية	٣	٧٩	٥١	٢٥	١٩٠ر
الإجمالي العام	٩٥	٠٨٧ر٤٩	٧٨٤ر١٥١	٠٧٥ر٨	٦٨٩ر٢٢

* هذه الأرقام تتضمن تعاونيات الأسماك.

الجمعيات التوريدية : Requisite Co-operatives

بإستعراضنا الجداول(*) السابقة يمكن أن نقوم بتوضيح لبعض ما ورد بها من أرقام.

فبالرجوع إلى الجدول رقم (٣١) الذي يوضح أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي في المملكة المتحدة وفقاً للإحصائيات المنشورة عام ١٩٧٦ يتبين منها **أن الجمعيات التوريدية(**) تحتل صدر القائمة** ، حيث بلغ عددها ١١٧ جمعية ، وأن عدد الأعضاء الذين ينضمون إليها يبلغ عددهم ٥٨٦ر٢٠٧ عضواً ، كما أن قيمة المعاملات بلغت ما يقرب من ٤٨٠ مليون جنيه إنجليزي ، وبلغت قيمة رأس مال هذه الجمعيات ٤٢ مليون و ٢٦٩ ألف جنيه مجموع أصولها ١١٢ مليون ، ٩٢ ألف جنيه.

كما ونرجو التكرم بالرجوع إلى الجداول الإحصائية التي توضح أنواع التعاونيات الزراعية في المناطق الأربع الرئيسية التي تكون المملكة المتحدة ، وهي منطقة ويلز ، وإنجلترا ، وشمال أيرلندة ، وأسكتلندة ، والتي يتبين منها أن منطقة إنجلترا وحدها تتضمن ٥٩ جمعية توريدية ، ينــدرج فيها ٢٨٩ر١٤٣ عضواً ، كما أن إجمالي قيمة معاملات هذه الجمعيات في منطقة إنجلترا وحده بلغ ٤١٣ مليون جنيه.

أي أن جمعيات التوريد التعاونية تعتبر من أكثر الجمعيات التعاونية الزراعية إنتشاراً وأعظمها نجاحاً ، وهي تسعى إلى خدمة أعضائها عن طريق الحصول على ما يلزمهم من مواد الزراعة المختلفة كعلف المواشي ، والسماد والبذور ، والآلات والأدوات الزراعية الحديثة. وتمتاز هذه الجمعيات بأنها تمد أعضاءها بالمواد والآلات والأدوات السالفة بثمن رخيص نسبياً ، كما

* نرجو التكرم بالإحاطة بأن الجداول الخمس إقتبسناها من الكتاب السنوي الذي تصدره مؤسسة بلانكت للدراسات التعاونية ، ويرجع إلى صفحة ٢٥٥ ، وما بعدها.
Year Book of Agricultural Co-operation 1977.

** نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هذا النوع من الجمعيات يقدم الإحتياجات الأساسية للتعاونيات الزراعية ، فإن هناك من يُسَمِّيها جمعيات أساسية ، ونحن نميل إلى تسميتها بجمعيات التوريد.

تضمن لهم جودة النوع وتمدهم بالنصح والإرشاد ، وهذا كله يؤدي إلى إنخفاض تكلفة الإنتاج عند هؤلاء الزراع وزيادة غلتهم مع ما يترتب على ذلك من زيادة دخلهم في النهاية.

فأما رخص الأسعار فيرجع إلى ما تقوم به هذه الجمعيات من جهود وما ترسمه لنفسها من سياسة خاصة بالشراء والبيع بالرغم من أن كافة الظروف السائدة في الريف تدعو إلى إرتفاع الأسعار ، **فالزراع مُشَتتون مُبَعثرون وهذا يؤدي إلى زيادة تكاليف البيع والتوزيع ، والتجار لا يتنافسون فيما بينهم بالنسبة للمواد التي يحتاجها الزراع بل يكادون يتمتعون بسلطات إحتكارية مُطلقة** ، ويزيد في عبء هذه السلطات أن هؤلاء التجار قد يتفقون فيما بينهم على أن لا يبيعوا بأقل من ثمن معين ، كما أن التاجر قد لا يكتفي بالبيع إلى الزُراع بل قد يذهب إلى أبعد من ذلك فيقرضهم ما هم في حاجة إليه من نقود ، كما قد يتأتى أن يُصبح هذا التاجر بمثابة المشتري الوحيد لمنتوجات الزُراع ، وهذه كلها ظروف من شأنها أن تقوي من سلطاته عليهم.

وأمام هذه الظروف تقوم الجمعيات التعاونية المذكورة **بتركيز طلبات الأعضاء فتتغلب على عيوب التشتُت** وما يجره من نفقات وما ينطوي عليه من ضآلة مشتريات الزُرّاع وعدم إنتظامها ، **كما تتغلب على عناد الإحتكاريين من التجار الخصوصيين** ، وهكذا نجد تلك الجمعيات **تشتري ما يلزم أعضاءها جملة من المنتج مباشرة - كما يصح أن تنتج هي بنفسها هذه المواد** - ولاشك أنه نظراً للكميات الكبيرة من المواد التي حصلت عليها ، فإنه من اليسير عليها أن تتفق مع شركات النقل البري والنهري بأن تنقل لحسابها بأقل أجر ممكن ، يضاف إلى ذلك أن هذه الجمعيات تحصل مُقدماً على طلبات أعضائها أو تشتري المواد قياساً على ما إشتراه هؤلاء الأعضاء في السنوات السابقة ، ولذلك فهي لا تُدْخِلْ في تقدير اثمانها عند البيع نفقات إنشاء المخازن أو إستئجارها ولا الخسارة التي تترتب على تلف بعض البضائع المخزونة ، بالإضافة إلى هذا فإن هذه الجمعيات لا تتحمل من المصاريف الخاصة بالإدارة مثل ما تتحمل للمشروعات التجارية الخاصة حيث يُسهم الأعضاء في هذه الإدارة مجاناً ، كذلك فإن هذه الجمعيات تكاد تبيع بسعر التكلفة لأنها لا تبغي ربحاً بل تهدف إلى خدمة الأعضاء.

وأما ضمان حصول الأعضاء على أحسن أصناف مواد الزراعة وأدواتها فراجع إلى أن هذه الجمعيات تقوم بتحليل هذه المواد في معاملها أو في معامل أخرى قبل شرائها ، بل لقد قام بعضها بصنع ما تحتاج إليه من أسمدة وآلات في معامل أنشأتها خصيصاً ، ولا ريب أن هذه الضمانات كلها غير متوافرة بالنسبة للزارع الفردي ، فالحكم على معظم هذه المواد ، كالسماد والبذور إلخ .. حكماً جيداً قد يستعصي على العين المجردة وحدها.

كذلك تقوم هذه الجمعيات بإرشاد(*) أعضائها إلى أحسن الوسائل لزيادة الناتج الزراعي ، فتشير إلى نوع السماد الواجب إستعماله وإلى أحسن البذور وأنواع المزروعات التي تدر ربحاً أكثر من غيرها ، وإلى الأوقات المثلى للزراعة كما تُحَبِّب إليهم الآلات الحديثة وتُبَيِّن لهم طريقة إستخدامها.

كذلك نشير في النهاية إلى ميزة أخرى من مزايا هذه الجمعيات ، **فنرى الحكومات تعتمد عليها في توزيع مواد الإنتاج توزيعاً عادلاً ، وبثمن معقول في كافة الحالات التي تكون فيها هذه المواد نادرة.**

وتأخذ جمعيات التوريد صوراً عديدة يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين، فهناك **أولاً** جمعيات التوريد المتخصصة وهناك **ثانياً** الجمعيات غير المتخصصة.

أما جمعيات التوريد المتخصصة فهذه الجمعيات قد نشأت من بادئ الأمر متخصصة في عمليات التوريد وحدها دون سواها.

أما جمعيات التوريد غير المتخصصة فيصح أن تتفرع عن جمعيات أخرى متعددة الوظائف ، كجمعيات التسليف ، أو التسويق أو الإستهلاك التي تشتغل في الوقت نفسه بتوريد مواد الزراعة الضرورية إلى أعضائها ، فإذا ما إشتد نشاطها في هذا المضمار ، أي التوريد بالنسبة لأعضاء الجمعية

* نرجو التكرم بالرجوع إلى كتاب " إقتصاديات التعاون " ، دكتور جابر جاد عبدالرحمن ، دار النهضة العربية ، عام ١٩٧٠ ، صفحة ٣٨٢ وما بعدها.

الأصلية ، فإنه يُمكن في هذه الحالة أن تُصبح موضوعاً لجمعية جديدة هي جمعية التوريد.

وقد لا يقتصر الأمر على التخصص الوظيفي بحيث تقتصر الجمعية على عملية توريد مواد الزراعة وحدها ، بل قد تتمادى هذه الجمعيات في ذلك التخصص ، فتقتصر كل منها على توريد مادة من المواد أو سلعة من السلع ، **ولذلك نجد جمعيات لتوريد العلف وأخرى لتوريد السماد وغيرها لتوريد الآلات وهلم جرا.**

ويهمنا أن نوضّح أن جمعيات التوريد في بريطانيا ترحب تماماً الآن بهذا الإتجاه ، وتعتبره نافعاً من أجل تحقيق رقابة على السياسات التجارية لهذه الجمعيات.

<u>جمعيات التسويق التعاوني للبيض والدواجن</u> Egg and Poultry

يمثل إنتاج البيض ما يقرب من ٧٪ من قيمة الإنتاج الكلي في بريطانيا ، ويتضح لنا من الجدول العام عن النشاط الزراعي في بريطانيا أنه كان يوجد في عام ١٩٧٦ ثلاثة عشر جمعية تعاونية تسويقية للبيض والدواجن ، يبلغ عدد الأعضاء المنتمين إليها ١٩٥١٤ عضواً ، وإجمالي معاملاتها ٥٤ مليون ، ٣٢٢ ألف جنيه. ويلاحظ أن التكاليف التسويقية للبيض أخذت ترتفع إرتفاعاً كبيراً في الآونة الأخيرة ، ويعزو البعض هذا الإرتفاع الكبير إلى عدة أسباب من بينها ما اصدرته الحكومة البريطانية من قرارات في عام ١٩٧١ من شأنها إنهاء أعمال **المجلس البريطاني لتسويق البيض British Eggs Marketing Board** فقد كان هذا المجلس يقوم بالدراسات العلمية اللازمة لتحديد تكاليف تسويق البيض ، وتحديد سعر بيعه لقنوات التوزيع ، وكان يستعين في هذه الدراسات بكافة القطاعات المعنية في هذا الشأن ، سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية.

ويلاحظ أن جمعيات التسويق التعاوني للبيض والدواجن قد نشأت أساساً لمحاربة إستغلال التجار ، فقد كان هؤلاء فيما مضى يقومون بالتيسيرات التمهيدية اللازمة للزراع أو غيرهم من المشتغلين بإنتاج البيض

والدواجن في مقابل حصولهم على الإنتاج. وقد يكون هذا إما لحسابهم الخاص ، أو لحساب بعض المشروعات التجارية ، **وكان من شأن هذا الأسلوب أن يضع المنتجين تحت رحمة هؤلاء الوسطاء** خاصة وأنه لم توجد وقتئذ منافسة بالمعنى المعروف.

ومن أجل التغلب على جشع الوسطاء وإستغلالهم قامت الجمعيات التعاونية سواء أكانت إستهلاكية أو زراعية بهذه الوظيفة ، فأرسلت بمندوبيها إلى صغار المنتجين من الأعضاء لجمع البيض ثم تسويقه ، وقد أدى هذا النشاط إلى شعور التعاونيات بحاجتها إلى مزيد من التخصص في هذا المجال ، ومن هذه الحاجة نشأت الجمعيات التسويقية المتخصصة للبيض والدواجن ، والتي تقوم بجمع البيض ، **ثم إجراء كافة الإشتراطات الصحية للتأكد من سلامته ، ثم فرزه وتدريجه وتعبئته بالأسلوب الأمثل الذي يتفق مع إحتياجات المستهلكين.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك دراسات أجريت في بريطانيا عن دور التعاون في صناعة البيض eggindustry وهذه الدراسات تمت بتكليف خاص من الإتحاد القومي للمزارعين لمنطقتي إنجلترا وويلز ، بالإشتراك مع الهيئة التعاونية الزراعية ، وقد أسفرت هذه الدراسات عن الحاجة القصوى إلى تطوير صناعة البيض لمقابلة إحتياجات التوَسُّع والمنافسة في المستقبل ، ومن إدراك كامل لهذه الإحتياجات خلصت التوصية بضرورة النظر في إنشاء " **وحدات كبرى Largescale units** " على أن تتضمن هذه الوحدات مشروعات متكاملة لإنتاج غذاء الدجاج ، وتعبئة البيض ، ومتطلبات التسويق .. إلخ.. على أن يتم كل ذلك تحت رقابة مركزية **في إطار مشروع كبير يتم التخطيط له بعناية فائقة** ، ويبدو أنه يوجد الآن صحوة كبيرة بين منتجي البيض ومحطات التعبئة في الشعور بالحاجة الملحة لإتخاذ الخطوات اللازمة نحو وضع مثل هذا المشروع موضع التنفيذ.

الجمعيات التسويقية لمنتجات الحدائق : Horticulture

طبقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن عام ١٩٧٢ ، يتضح أن منتجات الحدائق تشكل ١١٪ من الإنتاج الكلي الداخلي ، وأن نصف هذه القيمة يتمثل في إنتاج الخضروات بما فيها البسلة والفاصوليا.

وفي عام ١٩٧٣ أصدر " المجلس القومي للتنمية الإقتصادية " Economic Development Council العديد من التوجيهات للمنتجين عن الأصناف التي يحسن إنتاجها ، والأساليب التي يحسن إتباعها ، حتى يمكن مقابلة الظروف التي تفرضها على بريطانيا عضويتها في السوق الأوروبية المشتركة ، وكان من بين التوصيات التي أصدرها المجلس القومي للتنمية الإقتصادية الإهتمام بإنتاج التفاح والخوخ ، **وأن المستقبل الأفضل سيكون للمنتجين الذين يتمكنون من أن يربطوا أنفسهم بوسيلة تسويقية فعَّالة من شأنها أن تتمكن من القيام بمقتضيات التخزين الطويل الأجل ،** وبالمثل الإهتمام بكافة الفواكه التي تدخل في تجارة المشروبات الخفيفة Soft drinks والتي يُقبل عليها تجار التجزئة الذين يهتمون ببيع المشروبات الطازجة. وكذلك المصانع التي تقوم بتصنيع عصير هذه الفواكه عن طريق التعبئة ، كما أوصى المجلس بالإهتمام بنباتات الزينة كالزهور وخلافه ، بشرط أن تتخذ كافة الخطوات اللازمة لضمان مزيد من حسن التنظيم بهدف التوسع في التصدير بالإضافة إلى تغطية الإحتياجات المحلية ، كما أوصى المجلس القومي للتنمية الإقتصادية بالإهتمام بمنتجات الصُوَبْ الزجاجية أو المنازل الزجاجية Glass houses.



رئيس وأعضاء المجلس المركزي التعاوني يزورون تعاونية كيليمان للتفاح ، وتتميز هذه التعاونية بأن لها مشروع خاص بها لتصنيع عصير التفاح ومنتجاته.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن **منتجات الحدائق من خضر وفاكهة تتميز بقابليتها السريعة للتلف**(*) ، الأمر الذي يدعو غالباً إلى إستهلاكها محلياً ، أو عن طريق تجار الخضر والفاكهة الذين يشترونها من المنتجين ، ثم يقومون هم أنفسهم بتصريفها إما في محلاتهم الخاصة ، أو عن طريق الغير الذي يتولى بيعها في مختلف أنحاء المدن. **وقد ترتب على هذا الحال أن المنتجين لم يستطيعوا تصريف إنتاجهم بالأسعار المناسبة في كثير من الأحيان** ، الأمر الذي دعى المنتجين إلى البحث في إمكان توسيع نطاق السوق وذلك عن **طريق إستخدام وسائل الحفظ والتبريد ، والإهتمام بعملية التدريج ثم النقل والتخزين** لإمكان تنظيم عملية التسويق وفقاً لإحتياجات السوق ، ومما لاشك فيه أن مثل هذه العمليات تفوق طاقة المنتج الفردي. ومن أجل ذلك **وجد المنتجون أن أفضل أسلوب للتغلب على مشكلاتهم هو التجَمُّعفي جمعيات تسويقية لمنتجاتهم.**

وباستعراضنا للجدول الإحصائي العام للنشاط الزراعي في بريطانيا يتبين لنا أنه في ١٩٧٦/٣/٣١ كان يوجد ١٧٢ جمعية ، يتدرج في عضويتها ١٠٥٧٤ منتجاً ، وأن إجمالي معاملاتهم قيمته ٩٢ مليون ، ١٩ ألف جنيه إنجليزي. كما وأنه بالنظر للجداول الإحصائية الفرعية يتبين لنا أن منطقة إنجلترا وحدها ١٥٠ جمعية ، ويندرج في عضويتها ٩٥٧٠ منتجاً وأن قيمة إجمالي معاملاتهم بلغت ٨٤ مليون ، ٣٢٦ ألف جنيه إنجليزي.

والجدير بالذكر أنه يوجد في بريطانيا عشر جمعيات تعاونية كبرى تهتم بإنتاج التفاح والخوخ ، وأن هذه الجمعيات **كونت فيما بينها تنظيماً إتحادياً** لخدمة أهدافها ، حيث تقوم هذه الجمعيات بالإنتاج ، والتخزين ، والتدريج ، والتعبئة ، **بينما يقوم التنظيم الإتحادي بكافة الخطوات النهائية اللازمة لتسويق هذه الفاكهة بالأحجام اللازمة للجهات الطالبة وتوصيلها إلى أقرب المحطات لهم.**

---

* Case studies in Horticultural Marketing Co-operation by M.J. Sargent, University of Bath 1975.

وقد أدى نجاح الجمعيات العشر في تسويق التفاح والخوخ إلى التفكير في التوسع في هذا الأسلوب(*) ، غير أنه وجد في ضوء الواقع ، وفي ضوء متطلبات إتخاذ القرارات البيعية اليومية ، أنه من الأفضل الإسترشاد **بأسلوب يتوافر معه تجميع المعلومات ، بحيث تتوافر هذه المعلومات للجمعيات** ، وأن يترك للمديرين المحليين سلطة إتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات التي لديهم ، وبما فيه الصالح العام للجمعية.

الجمعيات التسويقية للماشية واللحوم Live stock and Meat

من الجوانب الهامة في حياة الإنسان إستهلاكه للحوم ، ورغبته في الحصول عليها من أقرب مكان له ، وبأسعار مناسبة ، غير أنه نظراً لتزايد عدد السكان وقلة المعروض نسبياً ، **فإن أسعار اللحوم تأخذ حظها من الإرتفاع** الأمر الذي قد يكون في غير مقدور كثير من الطبقات ، ومن أجل ذلك نرى الإهتمام الكبير من الحكومة البريطانية ، ومن التعاونيات **بأمر تربية الماشية** ، وتوفير اللحوم . وتدل الإحصاءات الرسمية في بريطانيا والمنشورة عام ١٩٧٢ على أن فصيلة الأبقار تمثل ١٨٪ من الإنتاج الكلي الزراعي ، وفصيلة الأغنام تمثل ٤٪ من الإنتاج الكلي الزراعي ، أما الخنزير فيمثل ١٢٪ من الإنتاج المزرعي.

وفي منتصف عام ١٩٧٣ نشر المكتب القومي للتنمية الإقتصادية تقريراً أوضح فيه المشكلات التي سيعانيها المجتمع البريطاني نتيجة لما أوضحته الأرقام من تزايد الإستهلاك فيما يتعلق بلحوم الأبقار ، **وخلص التقرير في نهايته إلى الأهمية البالغة فيما يتعلق بتربية المواشي بالأسلوب العلمي الذي يحقق مزيداً من تسمين الماشية ، وبالتالي الحصول على مزيد من اللحم.** كذلك فإن المجلس المركزي البريطاني يُجرى دراسة واسعة بالتعاون مع **وكالة اللحوم وتربية المواشي Meat and live stock commission** وإتحادات الفلاحين ، والهيئات التعاونية ، وغيرها من الهيئات المعنية ، وقد صدر التقرير الذي يمثل هذه الدراسة في عام ١٩٧٣ ، ويتضح من هذا

* Horticultural Marketing Cooperatives : The Scope for large Scale Organization by Wye College 1969.

التقرير " **أنه ينبغي على الجمعيات التعاونية أن تسعى نحو تحقيق التكامل بين المنتجين وموردي الأعلاف.**

Co-operatives should seek to develop the interdependence of producers and feed suppliers.

ولعل نظرة إلى الجدول العام الذي يُمثل النشاط الزراعي في المملكة المتحدة ١٩٧٦/٣/٣١ توضح لنا أن جمعيات اللحوم عددها سبعة جمعيات فقط ، ويندرج في عضويتها ٥١٢٦ عضواً ، وأن إجمالي إنتاجها بلغ قيمته ٣٠ مليون ، ٨٥٤ ألف جنيه إنجليزي ، والسبب في قلة عدد هذه الجمعيات أنها بطبيعتها تمارس نشاطها في منطقة واسعة ، وتعتمد على أكبر عدد ممكن من الأعضاء.

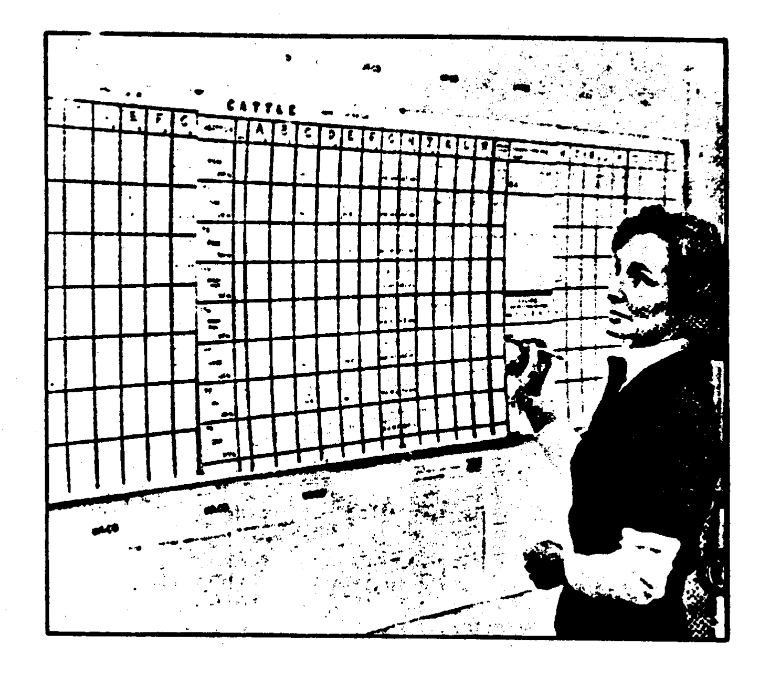
ويلاحظ أن بعض هذه الجمعيات قد تقوم(*) ببيع الماشية إلى المذابح Slaughterhouses أو تبيعها للهيئات التي تطلبها لمزيد من التسمين ، أو قد تبيع مواشيها عن طريق المزادات للحصول على أفضل الأسعار بالنسبة للمنتجين. كما أن البعض الآخر من هذه الجمعيات يمتلك **مجزراً خاصاً An abattoir** مستهدفة من وراء ذلك حفظها وتعبئتها ، ثم بيعها بعد ذلك بالأسعار المناسبة.

ولعل من الأهمية أن نوضح أن **الحكومة البريطانية تصدر كل عام جدولاً سنوياً للأسعار Annual price review وهذا الجدول يتضمن فقط اسعار الماشية** ، ولا يتضمن أسعار الذبائح. **والحكومة البريطانية في ذلك تعتبر الذبح فرعاً من فروع الصناعة وليس الزراعة ، وهذا ما لا يعترف به الفلاحون** خاصة وأن الذبح يرفع من قيمة(**) الذبيح ، والفلاحون في ذلك يرون أن الذبح عملية منطقية مترتبة على الجهود التي بذلوها من أجل تربية الماشية.

---

* Social Marketing of Agricultural Co-operation in Britain : an Exploration - by Gordon Foxell University of New Castle 1977.

** Co-operative Marketing of meat & livestock in the south west by T.D. Gosson, Agricultural Economics Unit, University of Exeter, Reeport No. 199, 1977.



أنشأت التعاونيات الزراعية إتحاداً مالياً من خمسة عشر جمعية تعاونية للماشية بمنطقة ميدلاند ، بهدف تنسيق كافة المعلومات التسويقية وعقد صلات تجارية تكاملية بينها عن طريق تسجيل كافة الإحصائيات المتعلقة بمختلف أنواع الماشية التي لدى التعاونيات ، وقد تلقى الإتحاد المعونة الفنية من الجمعية التعاونية للخدمات التسويقية.

والجدير بالذكر أن نوضح أنه في الآونة الأخيرة قد تمَّ الإتفاق على إنشاء تَجَمُعات من الجمعيات ، بهدف أن ينشئ كل تجمع وحدة تسمين مركزية تعاونية خاصة به Central Cooperative.

ونحن بإستعراضنا للجدول العام نجد أنه يوجد في بريطانيا ١٢٠ جمعية للماشية ويندرج في عضويتها ٥٤٠ر٢٨ عضواً ، وبلغت إجمالي قيمة المعاملات في ١٩٧٦/٣/٣١ أكثر من ١٢٩ مليون جنيه إنجليزي.

التعاونيات التسويقية للصوف Wool

يمثل الصوف المجزوز Clip wool أقل من نسبة ١٪ من قيمة الإنتاج الكلي الزراعي في بريطانيا ، ووفقاً للتعليمات التي أصدرتها الحكومة البريطانية في عام ١٩٥٠ فإن جميع الصوف المجزوز ينبغي أن يباع للمجلس البريطاني لتسويق الصوف.

وعلى هذا الأساس فإن الجمعيات التعاونية لتسويق الصوف ، بالإضافة إلى الهيئات الأخرى المعنية بإنتاج الصوف ، **تقوم بمهمة التمويل للفلاحين الذين يقومون بتربية الأغنام** والذين عليهم أن يراعوا كافة التعليمات التي **ترشدهم إلى أفضل الأساليب التي يمكن عن طريقها الحصول على الصوف الجيد** ، ويلاحظ أن المجلس البريطاني لتسويق الصوف كان له بعض المصالح المباشرة مع بعض هذه الهيئات ، وتُمَثَّلْ جمعيات التسويق التعاوني للصوف في هذا المجلس المختص ، وتُقدِّر الإحصائيات الرسمية مقدار **ما تُسهم به الجمعيات التعاونية لتسويق الصوف بنسبة قدرها ٣٢٪ من الإنتاج الكلي ، ولاشك أن هذه نسبة كبيرة.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه ثارت مناقشات كثيرة حول إستراتيجية التسويق التعاوني الزراعي بصفة عامة ، وإستراتيجية التسويق التعاوني بصفة خاصة ، وفيما يتعلق بالأخيرة ، **فإن بعض الآراء نادت بضرورة إنشاء أجهزة تعاونية تسويقية جديدة** ، غير أن الأمر إستقر على أنَّ الأفضل من ذلك **هو العمل على تقوية تعاونيات التسويق الحالية** ، ليس فقط من أجل خفض التكاليف ، إنما أيضاً حتى لا تحدث منافسة بين منشآت

الفلاحين يترتب عليها خفض الأسعار، هذا مع ملاحظة أن هناك منشآت أخرى منافسة في هذا المجال.

وإن نظرة إلى الجدول العام الإحصائي للنشاط التعاوني الزراعي في المملكة المتحدة وكذلك الجداول الفرعية للمناطق المختلفة ، توضح لنا أن جمعيات التسويق التعاوني للصوف تتركز في منطقة إنجلترا ، وأن عددها خمس ، يندرج فيها ١٠ر٩٦٧ عضواً ، وأن إجمالي قيمة معاملاتها يبلغ في ١٩٧٦/٣/٣١ مبلغاً قدره ما يقرب من ثمانية ونصف مليون جنيه إنجليزي.

جمعيات التسويق للألبان ومنتجاته : Milk and Milk Products

يُشكل اللبن نسبة قدرها ٢٢٪ من الإنتاج الكلي وذلك حسب الإحصائيات الرسمية الصادرة في عام ١٩٧٢ ، غير أنه من حيث إسهام تعاونيات التسويق الزراعي للألبان في تسويق اللبن ، فإن هذا الإسهام يعتبر ضعيفاً حيث يتراوح بين ١ ، ٢٪ ويعزو البعض هذا الإنخفاض إلى صدور **قوانين التسويق في عام ١٩٣٠**.

وباستعراضنا للجدول الإحصائي العام عن النشاط الزراعي في بريطانيا عام ١٩٧٦ يتبين لنا أنه يوجد في بريطانيا عشرين جمعية للألبان ، يندرج في عضويتها ٧٦٢٥ عضواً ، وتبلغ قيمة معاملاتها ٣٥ مليون ، ٧٢٢ ألف جنيه إنجليزي ، كما ويتبين لنا من التحليل أنه يوجد من هذه الجمعيات ثلاث جمعيات في منطقة ويلز وخمس جمعيات في منطقة إنجلترا ، وإثنتى عشرة جمعية في منطقة شمال إيرلنده ، ولا يوجد أية جمعيات في منطقة اسكتلندة ، والسبب في هذا أنه نتيجة لصدور قوانين التسويق ، تَكوَّنت " مشاريع اللبن التسويقية " Milk Marketing Schemes في أعوام ١٩٣٣ ، ١٩٣٤ ، ونظراً لما تضمنته هذه المشاريع من مزايا ، هذا بالإضافة إلى الظروف السيئة التي كانت سائدة في المجتمع وقتئذ ، فإن تعاونيات الألبان في أسكتلندة فضّلت أن تنضم إلى مجالس التسويق وتُنهي شخصيتها. أما فيما يتعلق بمنطقة إنجلترا وهي التي تُشكّل أهم المناطق تأثيراً فيما يتعلق بالنشاط التعاوني بوجه عام ، فإنه عند حلول عام ١٩٣٣ وما صاحبه من ظروف سيئة ، فإن جميع جمعيات الألبان حققت خسائر وأغلقت أبوابها ولم يبق منها سوى جمعية

واحدة ، ونفس الوضع حدث في منطقة ويلز حيث لم يبق في عام ١٩٣٣ سوى جمعية واحدة. وقد أخذت جمعيات التسويق التعاونية للألبان ومنتجاته حظها من النمو في الآونة الأخيرة ، ولعل أكثر المناطق إزدهاراً فيما يتعلق بجمعيات الألبان هي منطقة شمال إيرلنده ، إذ أن قيمة إجمالي معاملات جمعيات الألبان وصلت قيمتها في عام ١٩٧٦ إلى ما يقرب من ٢٦ مليون جنيه إنجليزي.

والأصل في هذه الجمعيات أنها **تُجَمِّعُ الألبان من أعضائها بأفضل الأساليب الصحية ، كما تقوم بتعقيمه بالأساليب الآلية ، ثم تعبئته وفقاً لإحتياجات سوق المستهلكين** ، وعلى وجه الخصوص في المدن ، وتحتفظ لنفسها بالقدر من الألبان الذي يلزم لتصنيع اللبن وفقاً لإحتياجات خطوط الإنتاج لديها ، سواء أكانت للجبن ، أو الزبد ، أو اللبن الزبادي .. أو القشدة .. أو منتجات الألبان الممزوجة بالفواكه الطبيعية .. أو اللبن المجفف .. إلخ.. إلى غير ذلك من منتجات الألبان . ويلاحظ أن حجم الإنتاج أو تعدد ألوانه يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الجمعية المالية ، وحجم العضوية القادرة على تزويد الجمعية بالألبان اللازمة ، وإحتياجات السوق المحلية ، إلى غير ذلك من متطلبات دراسة السوق ، **والقدرة على توفير الكفاءات الإدارية والفنية اللازمة لإدارة مثل هذه المشروعات.**

<u>جمعيات التسويق للأسماك</u> : Fisheries

تضع التقسيمات الإحصائية في المملكة المتحدة مستخرجات البحار في نطاق النشاط الزراعي ، وبالنظر إلى الجدول العام الذي يوضح إحصائيات النشاط الزراعي في المملكة المتحدة في ١٩٧٦/٣/٣١ يتضح أن القيمة الإجمالية لمعاملات جمعيات صيد الأسماك ومنتجاته تبلغ قيمتها ٤ مليون و٧٠٦ ألف جنيه إنجليزي ، من القيمة الإجمالية للنشاط الزراعي الذي تبلغ قيمته أكثر من ٨٩٤ مليون جنيه إنجليزي. كما ويتضح من هذا الجدول أن جمعيات مصايد الأسماك تبلغ ١٢ جمعية ينضم إليها ٢٠٤٠ عضواً ، وأن هذه الجمعيات جميعاً توجد في الشمال من منطقة إسكتلندة ، ولا توجد تعاونيات مصايد أسماك أخرى في أي منطقة من مناطق المملكة المتحدة الأربع سوى بعض التعاونيات في شمال أيرلندة ، وقيمة معاملات هذه الجمعيات أوردتها

الإحصائيات في نطاق " **أنواع أخرى من الجمعيات التسويقية** " ، والسبب في **هذا ضآلة قيمة الإنتاج بحيث لا يبرر تفرده ببنود خاصة به** .. ويبدو أن النشاط الإحصائي التعاوني في بريطانيا يسير على هدى النشاط الإحصائي للحلف التعاوني الدولي ، **حيث أن الحلف يضع نشاط اللجنة الفرعية لتعاونيات الأسماك في نطاق إشراف اللجنة الزراعية ، وهي من اللجان الرئيسية الدائمة للحلف التعاوني الدولي.**

والمعتقد أن السبب في عدم إقبال التعاونيين في بريطانيا على الدخول في مجال النشاط التسويقي التعاوني للأسماك ومنتجاتها. يرجع إلى أن النظام التسويقي للأسماك " مُعقّد إلى حد(*) ما rather complex بما في ذلك أسواق الجملة ، سواء عند ميناء رسو أساطيل صيد الأسماك ، أو في سوق المستهلكين الأجير ، **فالتسويق النموذجي للأسماك يتطلب المرور في ست قنوات للتوزيع بما يتخللها من مراحل ، وذلك من بدء إنزال الأسماك على الشواطئ إلى مرحلة عرضها على المستهلك الأخير.** ومما لاشك فيه أنه توجد أسباب هامة جداً لوجود مثل هذا النظام التسويقي المُعَقّد للأسماك ، **حيث أن هناك طلب شديد من المستهلك الأخير فيما يتعلق بالحصول على درجة عالية من الأسماك الطازجة High degree of freshness** كما وأنه توجد وسائل متعددة لصيد الأسماك ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لصغار صائدي الأسماك ، ويقابل ذلك أن إحتياجات المستهلكين أيضاً مُتنوعة Consumers Requirements are Varried ، وتأسيساً على ذلك فإنه توجد أيضاً العديد من الأسواق للأسماك ومنتجاتها ، وذلك تبعاً لنوعها وحجمها وجودة طعمها وذيوع الأهمية النسبية الغذائية لبعضها.. إلخ.. كل هذا أدى إلى وجود مثل هذا النظام المعقد لتسويق الأسماك الذي يُلبي بكفاية تامة إحتياجات المستهلكين.

وتعمل تعاونيات الأسماك على تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد للصائدين ، ومن ذلك ما يلجأ إليه البعض كتقليل قيمة العمولة التي يتقاضاها

(*) لمزيد من دراسة موضوع تسويق الأسماك ، نرجو الرجوع إلى موضوع " منظمة صيادي الأسماك النرويجية وإسهامها في الحركة التعاونية ص ٦٩٨ وما بعدها من مرجعنا " تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية " – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٧.

في مقابل تسويق الأسماك إلى بعض حلقات التسويق ، أو ما يلجأ إليه البعض الآخر من إيجاد نظام للإئتمان فيما يتعلق بالمعاملات Credit business ، ومن شأن هذا النظام أن يضع الكثير من التيسيرات التي تُوسّع من نشاط أعضاء التعاونيات.

وهناك العديد من المشكلات التي تواجه تعاونيات تسويق الأسماك ، وألزمتها الحاجة إلى ترشيد وسائل البيع بالتجزئة ، حيث أن منافذ توزيع التجزئة للأسماك تتميز بصغر حجمها ، والضآلة النسبية لمبيعاتها ، والأهمية القصوى بالنسبة لها لعرض أسماكها طازجة .. **ومن هذه العوامل جميعاً يتضح الصعوبة البالغة فيما يتعلق بتحديثها وتأثيثها بما يفي إحتياجات المتطلبات**. وكذلك توجد صعوبة فيما يتعلق بحلقة سوق الجملة ، حيث أن منشآتها في كثير من الأحيان تضيق عن إستيعاب المنتج الذي ينبغي إرساله إيفاءاً لطلبات المستهلكين ، هذا بالإضافة إلى أنها قد تعجز عن القيام بمتطلبات العملية التسويقية السمكية بالسرعة والكفاية اللازمة ، هذا غير ما قد تقابله من مشكلات فيما يتعلق بالأسعار نتيجة **وجود بعض كبار المحتكرين الذين يستطيعون أن يتحكموا في الأسعار Prices being formed under monopolistic influences** ،ويعتقد المهتمون بتسويق الأسماك أن هناك تطورات هامة قد حدثت فعلاً في الآونة الأخيرة نتيجة للتقدم الذي تحقق في صيد الأسماك وتجميدها Frozen Fish وما ترتب على ذلك من تصنيع الأسماك، بحيث يمكن التنبؤ مستقبلاً بإحتمال قيام سوق خاصة لهذه المنتجات، حيث أن خصائصها كسلع قابلة للتوزيع تختلف تماماً عن سوق الأسماك الطازجة.

<u>الجمعيات التسويقية الخدمية</u> : Service Co-operatives

من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً ، أنه بالنسبة للمجتمع البريطاني الذي يتميز بأنه على درجة عالية من الكفاءة وحسن التنظيم ، ووجود مجتمع زراعي متقدم ، فإن حاجة الفلاح فيه تكون ماسة ، ليس فقط لتنمية قدراته ومهاراته الخاصة ، أو الإعتماد على أسواق منظمة أحسن تنظيم كسوق لمنتجاته ، بل أنه أيضاً يحتاج إلى الوسائل المتاحة التي تُسهم في تحقيق إنتاج

جيد ، وأن تكون هذه الوسائل بالأسعار المناسبة ، ومن بينها مثلاً ما قد يحتاجه الفلاح من منتجات المزارع الأخرى المتقدمة والجيدة كالحبوب ، والبذور ، والحيوانات الصغيرة ذات السلالة الجيدة ، أو بعض السلع المصنوعة التي تشتري من مصادر تجارية أو مصادر تعاونية .. إلخ .. إلى غير ذلك من التيسيرات التي يتطلبها الإنتاج الزراعي التعاوني بحيث يقابل إحتياجات العصر ومتطلباته ، **وعلى وجه الخصوص في مجتمع سريع التغيُّر تلعب فيه التكنولوجيا الحديثة دوراً هاماً وبارزاً في التطور والتقدم** ، وأن إحتمالات الإنتكاس تكون شديدة لمن لم يُعِدْ نفسه للأخذ بأسباب التقدم.

ومن بين الجمعيات الخدمية مثلاً جمعيات التأمين(*) الزراعية ، حيث تقوم هذه الجمعيات بالعمل على حماية المزارعين من الأخطار التي قد يتعرضون لها في حياتهم الزراعية ، وأثناء ممارستهم لنشاطهم الزراعي ، **كحوادث المرض والعجز والشيخوخة وإصابات العمل ، والحريق ، والأوبئة التي قد تفتك بماشيته ، أو الفياضانات التي قد تجتاح أرضه ، أو البرد أو الصقيع الذي قد يقضي على محاصيله** .. الخ .. كل هذا وغيره يتعرض له الفلاح أثناء حياته وأثناء قيامه بواجباته ، **الأمر الذي قد يجعله في موقف يجد نفسه فيه وقد ضاع شقاء الجهد الذي بذله** ، ومن هنا كان ينبغي الإحتياط قدر الإمكان للتخفيف من هذا الموقف عن طريق إنشاء جمعيات التأمين الزراعي التي تقوم بالتأمين ضد معظم هذه المخاطر ، **وقد يوجد من أجل تحقيق ذلك جمعيات تأمين متخصصة كجمعيات التأمين ضد الحريق ، وجمعيات للتأمين على الماشية ، إلى غير ذلك** .. ويوجد على رأس الأجهزة المهتمة بالتأمين على مختلف أوجه النشاط الزراعي في بريطانيا **جمعية التأمين التعاوني التبادلي ذات المسئولية المحدودة والتابعة للإتحاد القومي للمزارعين البريطانيين The National Farmers Union Multual Insurance Society Ltd.**

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن التعاونيين في بريطانيا فكروا في التأمين بالنسبة لمختلف قطاعات النشاط التعاوني في مراحل مبكرة ، ويُمكن معرفة الجهود المبكرة من أجل تحقيق هذا الهدف إلى :
Cooperative Insurance by N. Barou, King-London, 1936.

ومن الجمعيات الخدمية التي يحتاج إليها النشاط الزراعي التعاوني الجمعيات التي تُقدّم التسهيلات اللازمة لمقتضيات عمليات التلقيح الصناعي Artificial Insemination Facility ، والجمعيات التي تقدم القوى البشرية اللازمة Labour Supply والجمعيات اللازمة لعملية تجفيف الدريس Grass-drying Operation ، وجمعيات مقاومة الآفات Pest Clearance Societies ، إلى غير ذلك من أنواع الجمعيات التي يتبين من الجدول العام الذي عرضناه عن النشاط التعاوني الزراعي في المملكة في ١٩٧٦/٣/٣١ ، أنه يوجد ٣٦ جمعية خدمات ، وأن عدد أعضاء هذه الجمعيات يبلغ ٢٢٤ر١٤ عضواً ، وأن إجمالي قيمة ما قدمته من خدمات يبلغ مليون ، ٦٦ ألف جنيه إنجليزي ، وأن هذه الجمعيات الخدمية منتشرة في شتى أنحاء مناطق المملكة المتحدة الرئيسية ، حيث يوجد منها ست جمعيات في منطقة ويلز يندرج فيها ٨٨٧ عضواً ، ويوجد ٢٣ جمعية في منطقة إنجلترا يندرج فيها ٢٢ر١٥ عضواً ، ويوجد أربع جمعيات في منطقة شمال أيرلندة ويندرج فيها ٧٤٦ عضواً ، ويوجد ثلاث جمعيات في منطقة أسكتلندة ، ويندرج فيها ٧٩ عضواً.

وأخيراً .. فإن من العلامات البارزة التي أسهمت في تقدم ونمو النشاط التعاوني الزراعي ، **إنشاء هيئة المديرين للتعاون الزراعي Agricultural Co-operative Managers Association** منذ عام ١٩٣٧ ، وقد تعاونت هذه الهيئة مع مؤسسة هوارس بلانكت في كثير من الجهود التي أدت **إلى تنمية قدرات المديرين ومهاراتهم ، بحيث أصبحوا قادرين على متابعة التطورات العصرية ، وتنمية القيادات المعاونة بما يسمح بديناميكية النشاط وسرعة إنجاز المهام في كفاية تامة.**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه في حلقة دراسية لمديري التعاونيات الزراعية ، عُقدت في عام ١٩٧٤ ، طُرح هذا السؤال .. **ما هي أهداف التعاونيات الزراعية ؟**

What were the objectives of an agricultural Co-operative?

وقد كان هناك إجماع على التعريف التالي :

إن الهدف من التعاونيات الزراعية ، هو إمداد أعضائها بالخدمات التجارية من أجل تحسين شئونهم الإقتصادية ، التي ينبغي أن يتم أداؤها بأقل تكلفة ممكنة ، مرتبطة بالجودة والصيانة وحسن الخدمة ، وأن تبقى تحت رقابة المنتجين.

"The object of an agricultural Co-operative is to provide its members with a commercial service for the promotion to their economic interests, which will operate at the lowest coast consistent with the quality, maintenance and improvement of the service, and remain under producers control".



تقوم الهيئة التعاونية لمديري التعاونيات الزراعية بدور على جانب كبير من الأهمية في تدريب مديري هذه التعاونيات ، وتوضح الصورة إحدى الزيارات التي تنظمها هذه الجمعية للمديرين الجدد لإحدى تعاونيات إنتاج البذور.

الفصل العشرون
خطوط مرشدة للإدارة التعاونية

مقدمـــة :

تستخدم القيـادات الإداريـة فـي التنظيمـات التعاونيـة علـى إختـلاف مستوياتها في البنيان التعاوني – شأنها في ذلك شأن المنظمات في القطاعات الأخرى.. بالإضافة إلى مهاراتها المكتسبة لكي تحقق للمشروعات أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، مع مراعاة العامل الإنساني ، وممالاشك فيه أن تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية ، يُسهم في تحقيق التمويل الذاتي ، وهذا العنصر يعتبر على جانب كبير من الأهمية فـي تدعيم المراكز المالية للمشروعات التعاونية ، هذا فضلاً عن أنـه يُسـهم فـي تنمية الجمعيات التعاونية وإزدهارها وتقدمها ونموها ، من أجل ذلك فإن الإقتصاديين سواء كانوا تعاونيين أو غير تعاونيين ينظرون إلى الإدارة كعنصر من عناصر الإنتاج .. فهي من هذه الناحيـة تشبه رأس المال ، والعمل ، والموارد الطبيعية .. إلخ كما أنها تمتزج مع هذه العناصر بنسب مختلفة في عمليات الإنتاج.

وكما هو مُتفق عليه ، فإنه ينبغي على المدير أن يكون على أعلى قدر ممكن من القدرة الإدارية .. كما وينبغي أيضاً أن يكون على قدر كبير من الإلمام بوظائف المشروع التعاوني ، وذلك حتى يُمكنه أن ينسق بين مختلف أوجه النشاط الذي يُمارسه.

ولعل من الأمور الواضحة ، أن مهمة المدير تزداد تعقيداً إذا ما أخذت الجمعيات التعاونية بأسباب التصنيع ، فإن هذا يترتب عليه بالتالي ظهور منظمات كبيرة تعاونيـة لتجارة الجملة ومؤسسات مالية كبيرة ، إلى جانب وسائل النقل المناسبة ومنها السكك الحديدية والموانـي ، والمرافق العامـة والمصانع .. وكل هذه الوحدات تحتاج إلى قدرات إدارية عالية فوق المستويات العادية التي تكون غالباً هي السائدة في هذه الجمعيات ، ثم أن الأمر يزداد تعقيداً كلما أصبح المجتمع بصفة عامة متقدماً في الصناعة .. إذ يرتبط هذا التقدم بنمو المؤسسات المصرفية المعقدة ، والمشاريع الصناعية الواسعة ، والمكاتب الحكومية الكبيرة ، وقد يكون هذا من بين أسباب عديدة تدفع الحكومات والمؤسسات العلمية والإقتصادية بصفة عامة ، وقطاعات النشاط الإقتصادي بصفة خاصة إلى الإهتمام بإعداد الكوادر اللازمة لإدارة

النشاط في مجتمعاتها في شتى مجالات قطاعات الحياة ، ومن بين هذه القطاعات القطاع التعاوني ، حيث أن جميع هذه القطاعات في حاجة إلى أعداد كبيرة من الإخصائيين والمديرين الماهرين القادرين.

ومن الأمور الجديرة بالملاحظة أن الحركة التعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر أصبحت لها معاملات دولية ، ومن المعروف أنه كلما إتسعت الأسواق ، أصبحت المشاريع أكثر تعقيداً .. فالأسواق العالمية أسواق معقدة ، وتحتاج إلى إطلاع واسع ومعرفة أدق ، هذا فضلاً عن التعقيد الناتج عن تعدد أسعار البضائع المعروضة فيها في ظل منافسة تفرضها آليات السوق والإستراتيجيات التنافسية ، بحيث يتطلب الأمر وفقاً للظروف المحيطة سواء أكانت محلية أو إقليمية أو دولية وضع مواصفات فنية تفصيلية .. وقد يكون ثمن القرارات الخاطئة من أي منظمة من المنظمات فادحاً في هذه الأسواق الواسعة .. ومن أجل ذلك تتطلب الإدارة العلمية ضرورة وجود وظائف إدارية متخصصة مثل بحوث التسويق وإدارة المبيعات .. والإعلان والأفراد .. والتمويل .. الإنتاج .. إلخ.

ومن مظاهر مجتمعنا الدولي المعاصر ، أنه مجتمع تسود فيه متغيرات عالمية في مجالات السياسة والإجتماع والإقتصاد والإتصالات ونظم المعلومات ومواصفات الجودة لمختلف السلع والخدمات والإدارة .. إلخ .. وهذه المتغيرات تترك آثارها على المشروعات الكبيرة التي تتعامل مع الأسواق الخارجية ، الأمر الذي يجعل هذه المشاريع في وضع ينبغي معه أن يكون لديها خبراء في شئون الضرائب والقانون والعلاقات العمالية ، هذا بالإضافة إلى متخصصين في الشئون السياسية والإجتماعية والبيئية .. إلخ .. إلى غير ذلك ، ولعل هذا يُلقي ضوءاً للحركات التعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر عن مدى الكفاءات العالية جداً التي ينبغي أن تتوافر على وجه الخصوص في المديرين التعاونيين الذين ينبغي أن يكونوا على قدر كبير من الفهم والإلمام بمختلف فروع المعرفة التي ترتبط بمسئولياتهم في إدارة أوجه النشاط المختلف الذي تمارسه التنظيمات التعاونية.

وإذا كان يتعذر علينا في هذه الدراسة أن نقوم بعرض تفصيلي لكثير من الوظائف التي تتطلبها المشروعات التعاونية وفقاً لطبيعة نشاطها ، إلا أننا

نفضل أن يكون الدارس على قدر من الدراية ببعض هذه الوظائف ، تاركين التفصيلات للمراجع المتخصصة(*) في هذا الشأن .. **خاصة وأن رسالة التعاون العلمية تنمي في الدارسين ملكة الإعتماد على النفس .. والمسئولية الذاتية .. والإدارة الذاتية ، ومن شأن هذا المنهج أن يقبل الدارسين على قراءة كافة فروع المعرفة التي ترتبط بنشاطهم.**

أضواء على الإدارة التعاونية البريطانية :

إن من بين المهام الكبرى التي يضطلع بها المديرون Directors Higher Control ، وتتميز هذه الوظيفة عن الإدارة Management ، ويكمن الفرق على وجه التقريب في التفرقة بين تحديد الغايات Ends من ناحية وبين الإستراتيجية المساعدة Subsidiary Stratigy ونطاق الإشراف Supervision اللازم للوصول إلى هذه الغايات من ناحية أخرى ، ويُطلق مصطلح " القيادة الإدارية " Managerial leadership على المهام Tasks التي يتطلبها عنصر التوجيه Direction كأحد عناصر العملية الإدارية ، ويدخل في نطاق القيادات الإدارية مرحلة الإدارة العليا Top management.

وفي مجال عرضنا للتجربة التعاونية البريطانية قد يكون من المناسب أن نوضّح أنه بالنسبة للتطبيق التعاوني في بريطانيا ، **هناك ثلاثة أشكال مختلفة(**) للإدارة التنفيذية في المجتمعات المحلية (جمعيات التجزئة) ويتوقف أخذ الجمعيات بأحد هذه الأشكال على حجمها.**

---

* نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن المكتبة العربية الآن حافلة بالعديد من المراجع الممتازة لأساتذة الجامعات المصرية في مختلف فروع المعرفة المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة والمتواصلة سواء في الإنتاج أو الخدمات ، وننصح الدارسين بالإقبال على قراءة هذه المراجع.

** نوجه النظر إلى أهمية قراءة تجربة بريطانيا في أحد المراجع الإنجليزية الجامعية الهامة وكذلك في مرجعنا " تنظيم وإدارة النشاط التعاوني " حيث أن فهم هذه التجربة يعتبر أساسا لدراسة المشكلات التي نعرض لها الآن.

والدراسة التحليلية التي قام بها بروفسور كار سوندرز ومعاونيه Carr Saunders and Others حيث تعتبر هذه الدراسة من بين أهم الدراسات في تاريخ الحركة التعاونية في بريطانيا ، حيث أنها لحيدتها .. وموضوعيتها ونوعية أساتذة الجامعة الذين قاموا بها .. كل هذا جعل منها أساساً سليماً للدارسين الذين يرغبون في معرفة تطور الحركة التعاونية الحديثة في بريطانيا ، ولعلها مناسبة أن نشكر من هذا المكان المسئولين في الحركة التعاونية البريطانية الذين أتاحوا لنا مساحة واسعة من وقتهم للدراسات الميدانية التي قمنا بها لكافة مراحل البنيان التعاوني البريطاني.

وأبسط هذه الأشكال هو ما تأخذ به الجمعية الصغيرة وهي جمعية القرية ، إذ أن الخطة الإدارية التي تتبعها تتلخص في أن يدير الجمعية **مدير عام يُطلق عليه (السكرتير الإداري Managing Secretary)** وهو يقوم بأعمال السكرتارية التي تتعلق بالجمعية والتي غالباً ما تكون محدودة. ووظيفة المدير العام الرئيسية هي إدارة الجمعية والقيام بمهمة الشراء وتحديد الأسعار ، **وهو يُعتبر الرجل الأول الذي يقوم بالإشراف على جميع الخدمات التي يقوم بها مساعدوه.**

ومثل هذا الشكل من الإدارة(*) التنفيذية في الجمعيات المحلية مازال يوجد منه بقية في المجتمعات الصغيرة. **ويوجد بجوار المدير العام سكرتير يعمل بعض الوقت ، وهو عضو مجلس إدارة منتخب بواسطة الأعضاء ،** ويتولى المهام التي تتعلق بمجلس الإدارة ، كما يقوم بتسجيل الأعضاء في دفاتر العضوية وفي بعض الأحيان يشارك في مهمة الشراء إذا سمح وقت فراغه بذلك ، ويتقاضى في نظير ذلك أجراً ضئيلاً.

ويلاحظ أن الطريقة السابقة قد تقادمت ، إذ أن معظم الجمعيات الآن في جانب الإستعانة بسكرتير معين يعمل طول الوقت.

أما الجمعيات المتوسطة أو الكبيرة الحجم ، فإنها غالباً ما تُطبق فيما يتعلق بخطة الإدارة التنفيذية بها ، أحداً من الأسلوبين الآتيين :

الأسلوب الأول :
ومنه يتبين أنه يوجد على رأس التنظيم سكرتير ومدير عام.

يتولى السكرتير القيام بأعمال السكرتارية الخاصة باللجان التي يعقدها أعضاء مجلس الإدارة ، ويُشرف على قسم المحاسبة ، والأعمال المكتبية التي تتضمن تنظيم سجلات الأعضاء ، وعدد ما يمتلكه كل منهم من أسهم في رأس مال الجمعية ، كذلك معاملاتهم.

---

* نرجو توجيه النظر إلى أن المعلومات الواردة في هذا الفصل تُعتبر مكملة لما أوردناه في الفصل الثالث عشر من هذا المرجع.

أما المدير العام فيقوم بمهمة الإشراف العام على النشاط التجاري ، ويدخل في نطاق وظيفته الإشراف على القوى العاملة في الجمعية ، كذلك المعدات الموجودة بها ، أما التفاصيل الخاصة بالتسعير والتي تتعلق بالأقسام الأخرى غير أقسام البقالة ، فتترك لمديري الأقسام الفرعيين . هذا ويلاحظ أن **المدير العام يعتبر الشخص الرئيسي والمسئول الأول عن القيام بعمليات الشراء الخاصة بالبقالة** وفي بعض الأحيان عن أنواع أخرى من النشاط لا تدخل في مهمة مديري الأقسام أي أن المدير العام يقوم بمهمة الإشراف على قسم البقالة في المركز الرئيسي وكل ما يتعلق بالبقالة في جميع الفروع ، والبقالة تُكَوِّنْ معظم معاملات هذه الفروع.

الأسلوب الثاني :

يوضِّح طريقة أخرى للإدارة التنفيذية في جمعية كبيرة ويتبين منه أن الذي **يرأس الجهاز التنفيذي مدير عام يُطلق عليه السكرتير الإداري ، وجميع مديري الأقسام يكونون مسئولين أمامه.**

وتتميز الإدارة التنفيذية في هذا الأسلوب عن سابقه في أن **المدير العام يتحرر من بعض المهام التي يقوم بها مديرو الأقسام ، وبذلك يستطيع أن يوجه جانباً كبيراً من جهوده لإدارة الجمعية بأسرها.**

ونتيجة لذلك فإننا نجد أن مدير القسم يكون مسئولاً أمام المدير العام ، كذلك مديري الفروع يكونون مسئولين أمام مديري الأقسام.

ويلحق بالفروع محلات ، ويوجد بكل محل Shop عدد من المساعدين **يقوم أحدهم بمهمة المدير أثناء غيابه** فيكون مسئولاً عن إدارته ، وإستتباب النظام فيه. كما ويوجد بهذه المحلات عدد من الصبيان Errand Boys تكون مهمتهم توصيل المكاتبات بين مختلف الأقسام ، وقد يستعان بهم في توصيل الطلبات إلى المنازل.

ويلاحظ أن مديري الأقسام يكونون على صلة وثيقة باللجان الفرعية التي تشرف على نشاطهم ، إذ أنه يتفرع عن مجلس الإدارة عدة لجان فرعية ، ويوضع كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في لجنة من هذه اللجان. ولا يشغل العضو في الغالب أكثر من لجنة ، وتتقابل هذه اللجان الفرعية من آن لآخر ، وفي بعض الأحيان قبل الإجتماع الكامل لأعضاء مجلس الإدارة.

وكما هو معروف لدارسي العلوم الإدارية والمتخصصين فيها أن القيادة الإدارية عليها أن تمارس العناصر أو الوظائف التي تتضمنها العملية الإدارية وهي : التخطيط Planning والتنظيم Organization والتوظيف Staffing والرقابة Controlling والتنسيق Coordination.

وتتولى مرحلة الإدارة العليا على وجه الخصوص الإشراف على المهام الآتية :

أولاً : خطة الإدارات Departments والمستويات الوظيفية Ranks.
ثانياً : حسن إختيار المستويات الوظيفية.
ثالثاً : الأسلوب الذي تمارس به مراحل المستويات الإدارية سلطاتها وإصدار أوامرها وتعليماتها.

وتُقسَّم الإدارة – توخياً للتبسيط – إلى مراحل إدارية ، وهي مرحلة الإدارة العليا ، ومرحلة الإدارة الوسطى ومرحلة الإدارة المباشرة ، ويحدث التقسيم في بعض التنظيمات التعاونية عند مستوى مدير المصنع أو مدير إدارة التوزيع ، ويتوقف التنظيم فيما هو تحت هذا المستوى سواء في مصنع إنتاجي أو إدارة تجارية توزيعية على الأعمال المطلوب القيام بها ، ويتبع التنظيم نفس الخطوط تقريباً على إختلاف المشروعات من رأسمالية[*] أو تعاونية أو بلدية

---

[*] نوجه النظر إلى أن الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا تعتبر أكبر المنظمات الشعبية التي قامت أساساً على مبدأ الديموقراطية والتطوعية ، ومن هذه الحقيقة فإن لها دوراً على جانب كبير من الأهمية في الحياة الإجتماعية والإقتصادية. وقد طالب الرأي العام في أواخر الثلاثينات عن طريق ما أوردته الصحافة وكافة أجهزة الإعلام تنوير الرأي العام بالحقائق المرتبطة بهذه الحركة الكبيرة لأن الرأي العام يسمع آراء متضاربة ، منها مثلاً أن التنظيمات التعاونية منظمات إشتراكية !!.. وتلبية لرغبة الرأي العام شكل الإتحاد التعاوني وجمعية الجملة لجنة من صفوة ممتازة من أساتذة الجامعات لإجراء البحوث وتقديم الحقائق المجردة وضمنوها في مرجع علمي يتعلق بالحركة التعاونية في بريطانيا وهو المرجع الذي إقتبسنا منه كثيراً من الحقائق التي تضمنها البحث الذي أجريناه فيما يتعلق بالحركة التعاونية البريطانية والسابق الإشارة إليه ، لذلك لزم إعادة التنويه.

أو صناعية تديرها الدولة ، وتتفاوت مناهج الإدارة العليا في ممارسة إختصاصاتها حسب طريقة الرقابة ، وحجم المشروع.

وسنركز حديثنا في موضوع " الإدارة العليا في التعاونيات البريطانية " ، وتختلف مشكلات الإدارة إختلافاً كبيراً في الأنواع الثلاثة الرئيسية من الجمعيات الإستهلاكية أي جمعيات التجزئة والجمعيات الفيدرالية المحلية وجمعيات الجملة ، وتقوم جمعية التجزئة بتنظيم المستهلكين محلياً وإمدادهم بالسلع والخدمات التي يحتاجون إليها ، وتنشأ الجمعية الفيدرالية المحلية لتمارس نوعاً معيناً من الإنتاج أو التوزيع أو خدمات التجزئة في منطقة عدة جمعيات تجزئة ، وتزاول جمعيات الجملة القومية كل أنواع الإنتاج والتوزيع والخدمات المركزية ، ويجب عند إستعراض إدارة مختلف الجمعيات أن نتذكر هذه الإختلافات في الأغراض والمدى.

(١) جمعيات التجزئة
Retail Societies

يُمكننا أن نقول في إيجاز وفي ضوء ما شرحناه سابقاً أنه يوجد عادة أسلوبان للإدارة العليا لجمعيات التجزئة :

<u>الأسلوب الثنائي</u>[*] Diarchical وعلى الأسلوب الآخر الأسلوب " الفردي "Monarchical [**] وفي النوع الأول أي الأسلوب الثنائي فيتم تقسيم العمل بين الإثنين المسئولين في وظيفة القيادة العامة ، أما النوع الثاني وهو الأسلوب الفردي فله سكرتير مدير واحد مع طائفة كاملة من مديري الإدارات.

* كلمة Diarchy المأخوذ منها هذا اللفظ تعني كاتب اليوميات الدفترية الخاصة بالمعاملات ، أو الكاتب الذي يدوّن خبراته وملاحظاته في مفكرات خاصة به ، وكما نعرف فإن التنظيمات التعاونية في حاجة إلى سكرتير يدوّن محاضر الجلسات إلى غير ذلك من الأمور التي تتطلب تدوين وأداء المعاملات اليومية تطبيقاً للعلوم المحاسبية.

** كلمة Monarchical تعني أساساً في اللغة الإنجليزية إنسان يؤمن بالمبادئ الملكية ويدعو إليها ، ونظراً لأن التعاون يؤمن بأهمية أن يشعر جميع من ينتمون إلى النظام التعاوني بمسئولية المالك صاحب الشأن ، فقد أستخدم هذا اللفظ بالنسبة للمسئولية الإدارية في جمعيات التجزئة سواء كان على رأسها إثنان أو فرد واحد.

وقد أصبح النوع الثاني أكثر إنتشاراً خاصة في الجمعيات الكبيرة ، وحيثما وجد يستتبع فروقاً كبيرة جداً في مركز السكرتير المدير Managing secretary ، فهو أحياناً كاتب محاضر الجلسات وسكرتير الجمعية والمسئول عن المكاتبات وأعمال السكرتارية المتصلة بجلسات مجلس الإدارة وربما مسئول أيضاً عن إدارة الحسابات ، وفي أحوال أخرى هو أكبر من ذلك بكثير ويقترب في رأينا من عضو مجلس الإدارة المنتدب ، لأن تفويضه في إدارة أعمال السكرتارية والحسابات يجعله قادراً على العمل كرئيس إداري للجمعية كلها.

وتتضمن الإدارة العامة في أي تنظيم كبير وظيفتين تنسيقيتين : **فنية وإقتصادية ، ونعني بالتنسيق الفني** كل أعمال التوفيق الداخلية بين الإدارات المختلفة وهي أعمال لابد منها لضمان حسن سير العمل بلا تعثر ، ويجوز أن تتولى هذا التنسيق لجنة إدارة أو لجنة فرعية أو يحسن أن يؤدي هذا العمل بإجتماع يُعقد لمديري الإدارات كما يحدث بإنتظام في بعض الجمعيات ، **أما التنسيق الإقتصادي** فهو أهم من ذلك بكثير وهو من وظائف القيادة الهامة ، ويتضمن توجيه الإستثمار ورسم وتطوير السياسة والإشراف على الخدمات التي تؤدي في جميع أنحاء المنطقة وعلى التقدم النسبي الذي تحرزه الإدارات المختلفة فيما يتعلق بإحتياجات المنطقة ، وعلى الجملة فهو وظيفة تتناول التوازن الإقتصادي للمشروع كله.

وينبغي أن يكون واضحاً أن **المسئولية النهائية عن السياسة تظل دائماً في يد لجنة الإدارة أو مجلس الإدارة ، لكن لا يتسنى للمجلس تأدية هذه الوظيفة بصورة كافية دون وجود مُنسق متفرغ طول الوقت يكون على إتصال بكل جوانب الأنشطة التجارية بالجمعية ويستطيع تجميع كل الحقائق.** ومن صعوبات نظام اللجان الفرعية أن الأعضاء يميلون لأن يصبحوا إخصائيين وبالتالي متحمسين ، ويترتب على ذلك أن يعتقد كل منهم أن طريق نجاح الجمعية يمر من خلال الإدارة التي هو مسئول عنها ، وينتهي ذلك إلى التَحَزُّب والتَفَكُّك في المجلس بحيث يتوقف التوازن أو عدم التوازن في تطور الجمعية على قوة شخصية أعضاء اللجان الفرعية المختلفة ، وتبدو جمعيات كثيرة – لهذا السبب – ذات تطور عشوائي ، وليس من المصادفة أن نرى

بعض الجمعيات الأكثر تقدماً وهي الجمعيات التي لها رئيس تنفيذي واحد يملك السلطة والمقدرة على فرض سلطته الإدارية على الجمعية بكاملها.

ولابد من **توافر شرطين** حتى تعمل جمعية التجزئة بكفاءة كمنظمة لتجارة التجزئة تقدم مجموعة كاملة من الخدمات للمستهلكين وتلبي حاجات منطقتها.

والشرط الأول هو **أن يكون للجمعية رئيس إداري واحد له المقدرة على العمل كمدير قيادي في المقام الأول** ، ويلاحظ أن السكرتير المدير في معظم الجمعيات له هذا الوضع تقريباً ، غير أنه كي تؤدي هذه الطريقة عملها على الوجه المرضي يجب أن يكون قادراً على تفويض جزء كبير من الأعمال الروتينية وأعمال السكرتارية إلى مرؤوسيه وعندئذ يركز عنايته على أعمال الإدارة العامة القيادية وعلى ما يحدث خارج حدود الجمعية ، وينبغي أن تكون تحت إمرته هيئة موظفين مؤلفة من عدد كاف ومساعد شخصي له أو إثنين لاسيما في الجمعيات الكبيرة ، ويكون مديرو الإدارات مسئولين مباشرة أمامه لا أمام اللجنة الفرعية الخاصة بهم.

والشرط الثاني هو **توافر عدد كاف من الموظفين المتخصصين ومن مديري الإدارات مسئولين مباشرة أمامه لا أمام اللجنة الفرعية الخاصة بهم** ، وهذا شرط واجب كي تستطيع جمعيات التجزئة أن تؤدي خدماتها الواسعة المدى والتنوع بقدرة وكفاءة.

ويرى العديد من علماء الإدارة التعاونية أن هذه الإشتراطات غير متوافرة بدرجة كافية في جميع نواحي الحركة التعاونية مما يؤدي إلى قصور في أداء المديرين ، فنجد مثلاً أن بعضاً من أكبر جمعيات التجزئة ليست بها إدارات دعاية ، وتترك عملية تنظيم فترينات العرض إلى المساعدين في كل فرع يؤدونها بلا توجيه وحسبما يُمليه عليهم ذوقهم وحماسهم ، ولا تحاول الجمعيات إجراء دراسات للسوق.

أما الوظائف الواجب إسنادها إلى متخصصين فتشمل ما يلي : إدارة العاملين والتثقيف المهني لاسيما تدريب البائعين على فن البيع ، وبحوث السوق (بحوث

السلع والخدمات) Market research (commodity & service) وحساب التكاليف ، والدعاية بما فيها تنظيم فترينات العرض(*) .. إلخ..

ويجوز إسناد أداء هذه الوظائف إلى جمعية الجملة بالنسبة للجمعيات الصغيرة **إذا كانت جمعية الجملة لديها الأجهزة اللازمة** ، أما في الجمعيات الكبيرة فيجب تعيين موظف خاص من المتخصصين لكل واحدة من هذه الوظائف يتولى مسئوليتها والقيام بالأعمال التكميلية للخدمات التي قد تقدمها جمعية الجملة في هذه المجالات.

وتلقى تجربة الجمعيات الفيدرالية المحلية Local federal socities بعض الضوء على إدارة جمعيات التجزئة **لأن الجمعية الفيدرالية المحلية تماثل تماماً إدارة إنتاجية أو توزيعية واحدة تشارك فيها عدة جمعيات تجزئة** ، وبناء عليه لا يوجد هيكل إدارة عليا تقريباً ، بل ينتهي الأمر إلى مدير عام في وضع يماثل وضع مدير مصنع إنتاجي أو إدارة توزيع في جمعية تجزئة ، وأظهرت بعض الدراسات التي قامت بإجراء مقارنة بين الجمعيات الفيدرالية وما يناظرها من إدارات تجارية في جمعيات التجزئة بعض الدلائل على مزايا ومثالب التخصيص من وجهة نظر الإدارة. وتمارس الجمعيات الفيدرالية المحلية عادة فروعاً من التجارة تتطلب درجة عالية نسبياً من المهارات الفنية ولديها بوجه عام موظفين أفضل إلماماً بالنواحي الفنية في مهنتهم مما لدى جمعيات التجزئة ، ويرجع ذلك جزئياً إلى إتساع نطاق عملياتها ، لكنه يرجع أيضاً إلى التخصص وليس من سبب منطقي يمنع جمعية التجزئة من أن تستخدم موظفين في مستوى موظفي الجمعية الفيدرالية المحلية ، سوى **أن المدير العام في الجمعية الفيدرالية يتمتع عادة بقدر أكبر من الحرية والإستقلال والنفوذ في مجلس الإدارة بخلاف مديري الإدارات في جمعية التجزئة** ، حيث يتنافس كل منهم على طلب الموظفين اللازمين ، ويقف طلب كل منهم موقف التزاحم مع طلبات عدد كبير من المديرين الآخرين ، ولكن قد يكون في بعض الجمعيات الفيدرالية مواطن ضعف في

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى ما سبق وأوضحناه أننا نعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية ، والإدارة التعاونية مطالبة بأن توفر المتخصصين في وظائف مشروعاتها بحيث يؤدي تعاون هؤلاء المتخصصين إلى النهوض بالنشاط التعاوني بحيث يكون قادراً على المنافسة.

الخدمات كالدعاية مثلا التي قد تسند في جمعية التجزئة إلى إدارة متخصصة لكنها في الجمعية الفيدرالية المحلية من مسئولية المدير العام.

(٢) جمعيات الجملة
Wholesale Societies

تمثل جمعيات الجملة مدى من التكامل الجانبي Lateral integration غير قائم في المنشآت التجارية غير التعاونية ، **ويتضح ذلك من قائمة الصناعات التي تسيطر عليها جمعية الجملة الإنجليزية**(*) ، وتتميز مشكلات الرقابة والإدارة لذلك بأنها معقدة بوجه خاص ، بل غير قابلة للحل في وحدة واحدة كما يقول البعض ، **لكن إذا أرادت الحركة التعاونية أن تجني الثمار كاملة لخطة راشدة وشاملة للإنتاج والتوزيع فلابد من قيام منظمة واحدة قادرة على تعبئة موارد الحركة على النطاق القومي** ، وتحتاج الحركة أيضاً بوصفها منظمة المستهلكين إلى مساندة – مالية على الخصوص – من منظمة ذات حجم مماثل كي تستطيع الصمود في وسط صناعي تسيطر عليه بصورة متزايدة مؤسسات كبرى في شكل إتحادات Combines تنشأ خصيصاً خدمة لمصلحة المنتجين ، **ولهذه الأسباب لابد أن يلقى قيام جمعية جملة قومية واحدة**(**) **ترحيباً كبيراً** ، وتتركز المشكلة في كيفية إبتكار نظام قيادة وإدارة داخل منشأة كبيرة متعددة الصناعات من شأنه توفير مستوى عال من الكفاءة الداخلية الممكن توافره في مجموعة من المشروعات ذات الصناعة الواحدة.

وتشمل مشكلة القيادة الإدارية لمنشأة كبيرة متعددة الصناعات مثل جمعيات الجملة القومية المسائل الآتية :

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى " إدارة النشاط التعاوني في بريطانيا " الفصل الثاني من كتابنا " تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – سبق ذكره.

(**) سبق وأن أوضحنا أن هذا الرأي هو الذي أخذت به الحركة التعاونية البريطانية حيث لجأت إلى إجراء عملية إندماج كبرى بين جمعية الجملة الإنجليزية وجمعية الجملة الأسكتلندية ، وكانت من بين عمليات الإندماج الكبرى التي حدثت في أعقاب إصدار الحلف التعاوني الدولي مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والقومي والدولي في سبتمبر عام ١٩٦٦ ، وتحقق الإندماج في عام ١٩٧٣.

١) إدارة الصناعات المتعددة Multi-industry administration
٢) إدارة المصانع المتعددة لكل صناعة Multi-plant administration.
٣) إدارة كل مصنع على حدة Single plant management.

وسنهتم أساساً بالمسألتين الأوليتين :

يؤدي تكامل عدة صناعات إلى نتيجة هامة هي إزدياد تعقيد التنظيم الإداري الذي عليه أن يؤدي مجموعتين من الوظائف.

المجموعة الأولى من الوظائف : ناشئة عن مجرد الحاجة إلى ممارسة وظائف سيطرة أعلى في مستواها مما تؤديها الإدارة العليا في منشآت الصناعة الواحدة أو الصناعات المتعددة على السواء ، وتشمل هذه رقابة ظروف العمل وتنظيم إدارات الخدمات ، ثم الرقابة الديموقراطية في حالة الجمعيات التعاونية التي يجب أيضاً أن تنظم علاقتها مع العالم الخارجي.

والمجموعة الثانية من الوظائف : هي الوظائف اللازمة لتنسيق أنشطة المنشأة في كل فرع من فروع الإنتاج أو التوزيع وهي وظائف تتميز بها المنشآت متعددة الصناعات ، وتشمل هذه الوظائف رسم خطوط الإنتاج لكل مجموعة مصانع والإستخدام الجماعي الأمثل لمختلف المصانع وإدارات الخدمات التي لدى المنشأة وتوجيه الإستثمارات الرأسمالية الجديدة.

وتسيطر جمعيات الجملة على إقتصاد الحركة التعاونية ، ولذا فإن لقراراتها أهمية كبرى في تشكيل سياسة الحركة في ميادين الإنتاج والتجارة بالجملة وإستخدام الموارد المالية التعاونية ، ونرجو توجيه النظر إلى أنه قبل إندماج جمعيتي الجملة في بريطانيا كانت تتشابه النظم الإدارية في جمعيتي الجملة الإنجليزية والأسكتلندية ، وإذا كانت المناقشة التالية تنصب على تنظيم جمعية الجملة الإنجليزية إلا أن معظم العموميات تصدق أيضاً على الأسلوب الإداري في جمعية الجملة الأسكتلندية.

ويتألف جهاز القيادة الإدارية من مجلس الإدارة ولجانه الفرعية والإدارات المركزية ، ويتضح للمتخصصين في علوم الإدارة التعاونية أن

هيكل المجلس يرجع في أصوله إلى حين كانت الجمعية أصغر حجماً وأسهل إدارة بحيث يستطيع المجلس إصدار كل القرارات الكبرى ، ثم شُكّلت اللجان الفرعية فيما بعد للإشراف على إدارات معينة ولتقديم المشورة للمجلس ، لكنها لم تُخَوّل سوى مسئوليات تنفيذية قليلة ، وإحتفظ المجلس بسلطة إصدار القرارات الكبرى ، وفوضت إدارة الشئون العادية الروتينية في معظم الحالات إلى مديري المصانع والإدارات.

لكن إذا بحثنا الشئون التي يتحتم فيها على المدير أن يحصل على موافقة مسبقة من مجلس الإدارة لرأينا أن أعضاء مجلس الإدارة في جمعية الجملة الإنجليزية لا يقتصرون على التوجيه فحسب بل يشغلون أنفسهم بالإدارة العليا أيضاً ، وعلى ذلك فإن الخطة الإدارية لا تتوقف على العلاقات بين المسئولين فحسب بل أيضاً على العلاقات بين اللجان واللجان الفرعية التابعة للمجلس ، فكل مدير إنتاج أو مدير إدارة مسئول أمام إحدى اللجان الفرعية الست(*) الدائمة ، فهو يجتمع معها بإنتظام ويقدم إليها تقاريره وقائمة بالمقترحات التي يرغب في موافقة المجلس عليها ، ثم ترفع اللجنة الفرعية ذلك كله مع رأيها للجنة ثم إلى مجلس الإدارة بكامل هيئته للموافقة النهائية.

ونوجه النظر إلى أنه من المعتاد أن يقبل رأي اللجنة الفرعية ، وعليه فإن عملية التنسيق الأساسية للصناعات المتعددة يجب أن تنبثق من أنشطة اللجان الفرعية واللجان والمجلس ، وهناك لجنة تنسيق دائمة واحدة تضم مندوبين من اللجان الأخرى وهي لجنة الأجور Wages committee وتشرف على معدلات الأجور في كل نواحي الجمعية ، وتتفاوض مع النقابات ، ولها جهاز تنفيذي كفء يعرف بإسم مكتب الأجور والعاملين Wages and staff office وتشكل من وقت لآخر لجان تنسيق مؤقتة تعالج أموراً خاصة ، وتتبادل اللجان المختلفة الرأي بإستمرار.

* نوجه النظر إلى أنه يتفرع عن المجلس ثلاث لجان هي لجنة التمويل والممتلكات ، ولجنة البقالة ، ولجنة المنسوجات والصناعات المرتبطة ، وينقسم عمل كل لجنة إلى قسمين ، ولكل قسم من أقسام اللجنة مقرر ، أي أن لكل لجنة من اللجان مقرران .. فمثلاً لجنة التمويل والممتلكات لها مقرران .. مقرر للأمور المالية وآخر لشئون الممتلكات .. إلخ.

وأحرزت جمعية الجملة تقدماً في هذا الحشد من الصناعات المختلفة ، وهذا النجاح بذاته هو الذي يفرض مطالب جديدة على الرقابة العليا التي يمارسها نظام اللجان والمجلس ، ومع التوسع في مدى الإنتاج الصناعي يزداد ضغط العمل على اللجان الفرعية الدائمة ، بينما **يمنع تكدس الأعمال التفصيلية على المجلس بهيئته الكاملة من التركيز على السياسة العامة** ، وتزداد المشكلات الجديدة بإستمرار مما يجعل محاولة المجلس واللجان الفرعية إصدار قرارات في التفاصيل جهداً ضائعاً ، إذ يلزم أن تكون دراسة التفاصيل وإصدار القرار فيها من مسئولية الموظفين الإداريين ، وللمديرين حقوق التصرف على مسئوليتهم في المسائل الروتينية وفي أوقات الطوارئ ، لكن مازال هناك سؤال هو ما إذا كانت طريقة التقارير التي تقدم إلى اللجان الفرعية وإلى المجلس بكامل هيئته تؤدي إلى إبطاء إيقاع نشاط الجمعية ؟ Slow down the tempo of the societ's activity.

وتتطلب الإدارة القيادية في كثير من الصناعة النامية بإستمرار شيئاً أكثر من هيكل لجان يوجه ويراقب الأنشطة المتنوعة ، فيلزمها هيئة موظفين خبراء قادرة على تكييف نفسها مع واجبات الإدارة المركزية المتغيرة ، وهي واجبات إعلامية وتنفيذية وإشرافية وتتضمن خدمات متخصصة تؤدي مركزياً ن وإذا كان لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين من أعضاء الإدارة العليا أن يمارسوا سيطرتهم بفاعلية ، **فعليهم أن يفوضوا الواجبات التنفيذية والإشرافية** إلى مراحل المستويات الإدارية التنفيذية التي تقع في نطاق إشرافهم ، وسيحتاجون إلى كمية متزايدة من عمل هيئة الموظفين التي تقدم لهم معلومات خبيرة ليُقيموا عليها سياسة الجمعية ، **ويتضح من خبرات وتجارب المشروعات التي نمت بسرعة وتكاملت فيها صناعات متنوعة أن من الصعب تطويع نظام وظائف الإدارة الموضوع** قبل مرحلة النمو وكان موضوعاً لغرض أكثر بساطة ، من الصعب أن يتناسب هذا النظام مع الواجبات الجديدة بضخامتها وتعقيداتها ، وكثيراً مالا يدرك أعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الإدارة العليا بصورة كافية هذه الحاجة المُلحة للتطويع **وليست جمعية تجارة الجملة إستثناء في هذا الميدان.**

وتظهر الحاجة إلى هذا التكيُّف بوجه خاص في وظيفة جمع المعلومات ، ومما لاشك فيه أن أهم أداة للحصول على المعلومات عن سير تقدم أي منشأة مستمرة النمو هي إتباع طريقة موحدة للتكاليف والضبط Uniform costing and control system إذا كان أعضاء مجلس الإدارة على إستعداد لتفويض الإدارة لمدى أبعد ، فإنه ينبغي عليهم أن يكونوا في موقف يمكنهم من الرقابة النهائية على كفاءة الصناعات والمصانع وأقسامها ، **ولجمعية الجملة الإنجليزية إدارة تكاليف في مانشستر(*) مهمتها إدخال نظم تكلفة نمطية والإشراف عليها** ، وموظفوها على إطلاع كبير على مبادئ إعداد الموازنات والرقابة الإحصائية ، لكن عدد وحجم وتنوع مصانع جمعية الجملة كل ذلك يتطلب هيئة موظفين أكبر عدداً إذا أريد تأدية العمل الجوهري وهو مقارنة الإنجازات بالخطة بإنتظام.

وإذا أريد للمنظمة أن تنمو في توازن جيد وتخطيط جيد ، فلابد من الحصول أيضاً على معلومات عن بعض الحقائق والأحداث خارج(**) المنظمة ، ويجب إجراء بحوث السوق المتعلقة بالطلبات المرتقبة من جانب الزبائن الجدد والقدامى والتنبؤ بمسيرة الأحوال الإقتصادية المحتملة لمختلف الصناعات التي دخلتها الجمعية ، وتعتمد تجارة الجملة الإنجليزية غالباً على التقارير الدورية المنتظمة والتقارير الخاصة التي تقدمها إدارات الشئون الإدارية والمالية والتجارية في الحصول على هذه المعلومات الضرورية كأساس للسياسة العامة ، وتُكَمِّل الجمعية معلوماتها من البيانات التي يجمعها مكتب المعلومات الذي أنشئ مؤخراً " كقسم صغير " Small section يتبع إدارة الدعاية Publicity department **لكن المسألة أيضاً هي مسألة كفاية هذه الطرق في الأحوال الحاضرة والزمن الحديث.**

The question arise of the sufficiency of these methods under modern condition.

(*) تقع جمعية الجملة الإنجليزية في مانشيستر.

(**) نرجو توجيه النظر إلى أن مجتمعنا الدولي المعاصر يهتم بالإدارة البيئية ، وأن أي منظمة تعمل في إطار نظام مفتوح ، بمعنى أن المنظمات تتلقى مدخلاتها من خارجها ، ثم تقوم بتقديم خدماتها إلى البيئة التي تعمل فيها.

وفي عصر من التقدم الصناعي السريع يجب أن يعهد ببحوث العمليات في ميدان التطورات الفنية المستحدثة إلى هيئة موظفين متخصصين ، **ومثل ذلك أيضاً بحوث السلع التي تتناول نوعية وجودة المنتج بما في ذلك تتبع الشكاوى الواردة من الزبائن** ، وتنتظر جمعية تجارة الجملة من كل مدير محلي أن يطوّر مصنعه لآخر التطورات الفنية ، وللجمعية معمل مركزي جيد التجهيز وإن كان صغيراً نسبياً ، لكنه كان مشغولاً بالأعمال الروتينية العادية أكثر من إنشغاله بشئون بحوث التطور Development research ، غير أن الأمر تطور الآن وتداركت الحركة التعاونية البريطانية مثل هذه الأعمال وقامت بتحديث أساليبها مع متطلبات المتغيرات العالمية.

وتحتاج الإدارة في أي منشأة نامية متعددة الصناعات - إلى جانب تجميع المعلومات - إلى إدارات تنفيذية متخصصة وخدمات متخصصة ، ويجدر بنا أن نقول أن الإدارات التنفيذية الحالية في جمعية تجارة الجملة الإنجليزية - أي إدارة السكرتارية وإدارة الحسابات Secretarial and Accounting - منظمة تنظيماً كاملاً ، لكن الإدارات الجديدة تمَّ التأكد من أن من يشغلونها يُمَكِّنها من أن تُصبح إدارة تنفيذية مسئولة عن تنفيذ سياسة الإستثمار Investment policy ويعهد بتنفيذ هذه الوظيفة حالياً إلى السكرتير العام ورئيس الحسابات ومدير عام بنك الجمعية كل في حدود جزء معين ، هذا بالإضافة إلى تشكيل هيئة موظفين مركزية تتولى مقدماً التخطيط وإختيار الصناعات التي ينبغي تطورها والمصانع التي يجب إنشاؤها في ضوء أحوال وظروف السوق الراهنة والمستقبلة ، **وهو أمر حتمي في كل منشأة تقدمية تسيطر على فروع تجارة وإنتاج وعمليات شديدة التنوع ، ويجب بالطبع أن تظل مثل هذه الإدارة التنفيذية التخطيطية Executive planning department على إتصال وثيقة مع مجلس الإدارة خاصة مع أعضاء المجلس المهتمين بصفة خاصة بالإستثمار والتمويل.**

والجدير بالذكر أن إدارة الخدمات الخاصة بجمعية الجملة الإنجليزية ممتازة التجهيز ، وبعضها - خاصة الهندسية والمعمارية - تقدم خدماتها إلى إدارات الخدمات بجمعيات التجزئة بالإضافة إلى خدمة جمعية الجملة ، وليس هناك من سبب يمنع من أن تقدم خدمة الإعلان المركزة في جمعية الجملة في

إدارة الدعاية والخدمات الشاملة في الإعلان والدعاية لكل الحركة وبنفس الطريقة ، وأخيراً تمسك إدارة الأجور والعاملين سجلات الموظفين وهي مسئولة عن المحاضرات التي تُلقى على الموظفين ، لكن إدارة العاملين بالمعنى الحديث غير موجودة ، ويتطلب الأمر مسايرة أحدث التطورات العلمية والتطبيقية في دائرة الأعمال ضماناً لكفاءة التشغيل.

وتوجد عدة مصانع تقوم بنفس الصناعات في كثير من فروع الإنتاج الصناعي التي تمارسها جمعيات الجملة ، لذلك وجدت جمعية الجملة أنه من الضروري – والحالة هذه – إيجاد شكل ما من الإدارة تعلو مديري المصانع في كل صناعة على حدة ، وتشمل وظائف مثل هذه الإدارة ، المُشرفة على مصانع متعددة في صناعة واحدة ، تخصيص الإنتاج في مختلف المصانع وتحديد الأسعار والإشراف على جداول الإنتاج ، وتوجد وظائف أخرى يمكن أن يعهد بها إلى ذلك الإدارة أو إلى الإدارة المركزية للمصانع المتعددة مثل تعيين وفصل العاملين ، والنقل وشراء التوريدات(*).

وتتبع جمعية الجملة الإنجليزية عادة في إدارة مصانعها في كل صناعة على حدة خطة إدارية تتلخص في " **طريقة رقابة المجموعة Group control** " وبموجبها يكون مديرو المصانع المحليون مسئولون أمام مدير مجموعة لكل صناعة ، وقد تأخر تطبيق هذا الشكل التنظيمي بعض الوقت بسبب الإتجاه التعاوني المعتاد إلى كراهية إستبدال الموظفين الموجودين في العمل ، لكن لاشك أن هذا الشكل التنظيمي سوف يصبح النمط السائد في المستقبل ، وتناقش في مؤتمرات المديرين عناصر السياسة الهامة مثل التخصص والتصميم والسعر وغيرها قبل عرضها على مجلس الإدارة ، وكانت نقطة الضعف الرئيسية في النظام هو عدم توافر موظفين متخصصين وظيفياً في المصانع الأمر الذي تَمَّ تداركه ، ويعتبر مديرو المصانع والمجموعة مسئولون عن الإنتاج في جميع مراحله والمبيعات وحساب

(*) يتطلب تعيين الموظفين من الفئة (أ) موافقة مجلس الإدارة ، وهو من وظائف الإدارة المركزية ، أما تعيين الفئة (ب) فمتروك لمديري المصانع أو مجموعات المصانع ، لكن شروط التوظيف تحددها الإدارة المركزية وتسيطر على النقل سواء بالطرق أو السكة الحديد إدارة النقل المركزية ، ويعهد عادة بشراء المواد الخام إلى مدير المجموعة ولكن يشجع الشراء المشترك بين المجموعات الصناعية (يرجع إلى التعليمات الرسمية الصادرة في هذا الشأن رقم ٧٨ : " **يجب على المديرين كلما أمكن ذلك أن يشتروا الإحتياجات معاً ، وعليهم أن يشتروها من مصانعنا وإدارتنا كلما كان ذلك في الإمكان** ".

التكاليف وتنظيم المكاتب ، ولذا فهم كانوا منغمسين كثيراً في الشئون الروتينية العادية ولا تتوافر لهم حرية إستخدام قدراتهم في الإشراف الأرفع مستوى وإكتشاف أوجه الضعف والقصور Discovery of weaknesses وكان عليهم أن يصدروا قرارات دون أن تتوافر لهم هيئة موظفين يعدون لهم الحقائق والعناصر التي ترشدهم في صنع هذه القرارات ولا موظفين يراقبون تنفيذ القرارات ، ولاشك أن حاجتهم شديدة إلى إخصائيين لمختلف الفروع أو على الأقل في هندسة الإنتاج وجداول الإنتاج ، والتكاليف ، ومعدلات الأسعار وإدارة العاملين في كل مصنع أو على الأقل لكل مجموعة من مصانع ذات إرتباط وثيق ، **ومثل هذا الضعف والقصور قد تمَّ تداركه الآن** ، ونتيجة لذلك فلا يتحمل مديرو المصانع والمجموعات الآن بلا ضرورة أثقال واجبات ينبغي أن تتولاها الإدارات المركزية في مانشستر وتؤديها عنهم ، والمسئولية الوحيدة التي أسقطت الآن عن كاهلهم هي مسئولية الحسابات حيث أن حسابات المصانع أدخلت تحت المسئولية المباشرة لإدارة الحسابات في المركز الرئيسي ، وينبغي – حتى في هذا المجال – أن يتولى المركز مزيداً من مسئولية الإشراف والرقابة على إعداد الموازنات ليس فقط لكي يريح مديري المصانع من مسئولية هذا العمل بل وأيضاً **لكي يمكن إخضاع التكاليف لرقابة مستقلة وفرض إشراف على مستوى أرفع وأكثر كفاءة وفاعلية.**

(٣) التعيين وشئون العاملين
Staffing and Personnel

إهتمت الحركة التعاونية البريطانية دائماً بالخلفية المهنية والوظيفية لأعضاء مجالس إدارة جمعيات التجزئة ، وفي بريطانيا إستمدت جمعيات الجملة أكثر من نصف أعضاء مجالس إدارتها من أعضاء مجالس إدارة جمعيات التجزئة ، وعليه فإن أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة لهم نفس الخبرة والتجارب. أما النصف الآخر فكانوا في الأصل من السكرتاريين الإداريين في جمعيات التجزئة(*) ، وكان ينقص أعضاء مجالس إدارة الجمعيات التعاونية عموماً فيما مضى المعرفة الفنية ، ولم يكن لديهم تقريباً أي خبرة إنتاجية سابقة ، وهم في ذلك على خلاف أعضاء مجالس إدارة المنشآت

* ناقشنا هذا الموضوع بالتفصيل المناسب في عديد من مراجعنا وعلى وجه الخصوص المراجع الإدارية ، ومراجع تطور التنظيم التعاوني.

الرأسمالية الصغيرة ، لكنهم لا يختلفون كثيراً عن بعض أعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة الكبيرة ، وقد لا يعوق نقص الخبرة الفنية في أعضاء مجالس الإدارة عن أداء وظيفة الإدارة والتوجيه ، لكنه يمثل ضعفاً واضحاً حيث يحاول هؤلاء في أحيان كثيرة ممارسة الإدارة الفعلية.

وتظل المسئولية النهائية عن التعيين في مناصب الإدارة العليا في يد مجلس إدارة الجمعية المختصة دائماً ، لكن مجلس الإدارة لا يعول في إجراء هذه التعيينات على رأيه الخاص دون معونة لاسيما إذا كانت المناصب المطلوب التعيين فيها تتطلب مؤهلات فنية عالية ، وعادة ما يكون الطريق إلى منصب مدير الإنتاج ماراً بمنصب مساعد مدير ، وهناك إتجاه متزايد نحو **تعيين صغار السن من الأكفاء ذوي القدرات في مناصب مساعدي المديرين** ليكون أمامهم إحتمال قوي في أن يخلفوا المديرين الحاليين ، فإختيار مساعد المدير إذن أمر على جانب عظيم من الأهمية وغالباً ما يحدث بناء على نصيحة من المدير المختص ، **ويعين مديرو المصانع في العادة بناء على نصح مدير المجموعة في ظل نظام " إدارة المجموعة " الذي أخذ به عدد متزايد من المصانع** ، وحين يخلو منصب مدير المجموعة يرشح له عادة أكثر مديري المصانع كفاءة ، ويعتبر مدير المجموعة أو مدير الإنتاج حكماً جيداً يقدر كفاءة وملاءمة المرشحين ، وعلى هذا الأساس فهو يؤيد تعيين رجل قدير ليكون معاوناً له ، ومع ذلك يوجد هنا – كما يوجد في كل المنظمات خطر في أن يعمد المدير – لاسيما حين لا يكون هو ذاته على قدرة من الطراز الأول – **إلى تعيين رجل للعمل تحت إمرته يعتبره هو مرؤساً جيداً أي " رجل يوافق دائماً Yes man " بدلاً من رجل يراه فوقه فكرياً ومهنياً his intellectual and professional superior.**

ويعين مديرو الإدارات أو مديرو الإنتاج في جمعيات التجزئة بناء على نصيحة السكرتير الإداري للجمعية ، وتعد اللجنة الفرعية المختصة قائمة بالمرشحين الذين **ينبغي أن تُعقد لهم مقابلة Interviewed فيما بعد أمام مجلس الإدارة بكامل هيئته** ويعتبر منصب السكرتير الإداري أهم المناصب في جمعية التجزئة ، ولا يستطيع مجلس الإدارة – عند التعيين في هذا المنصب – الإعتماد على رأي الموظفين الدائمين ، ويعين السكرتير الإداري

أحياناً من بين العاملين بالجمعية أي داخلياً ، لكن من المعتاد أن كثيراً من المرشحين لهذا المنصب قد يكونون سكرتاريين إداريين أو سكرتاريين إداريين مساعدين في جمعيات أخرى ، وفي هذه الحالة يفحص المجلس بدقة Scrutinize النتائج التجارية في هذه الجمعيات وقد يقوم بزيارة بعضها ، ويُسَهِّلَ إتخاذ مثل هذه الخطوات الإجرائية ذلك التضامن الموجود في الحركة وتبادل المعلومات بين الجمعيات ، ويوجد بالطبع إحتمال أن تؤيد إحدى لجان الإدارة طلب سكرتيرها الإداري إذا أرادت التخلص منه ، أو لا تؤيده إذا خشيت أن تفقد خدماته ، **لكن لجنةِ التعيينات لديها في الواقع معرفة واسعة جداً بسمعة وشهرة وكفاءة مختلف الجمعيات** ، وتتماثل المؤهلات والقدرات التي تتوخى في السكرتير الإداري فيما بين التعيينات مما يجعل طريقة التعيين هذه مرضية بوجه عام.

وتحتل خبرة وخلفية المرشحين أهمية كبرى عند إختيار المديرين بالطبع ، ويهتدي من بيدهم الإختيار بمبدأين يختصان بالحركة التعاونية وتتميز بهما عن غيرها وهما :

الأول : الإتجاه إلى إختيار أشخاص ينتمون في الأصل إلى الطبقة العاملة وبدأوا كعمال عاديين.

الثاني : تفضيل المرشحين من داخل الحركة .

ولا تُتبع هذه المبادئ دائماً بل ربما هناك إتجاه لتركها ، لكنها مازالت تؤثر على موظفي إدارة التعاونيات.

ويتم إختيار مديرو الإنتاج من مصدرين : إما من صفوف العاملين في المصانع أو من موظفي المكتب أو المبيعات ، ويمتاز العاملون السابقون بالمصنع بالمهارة وأنهم شقوا طريقهم حتى وصلوا إلى مناصب رؤساء عمال أو مشرفين ثم صعدوا إلى وظائف المديرين ، وكثيراً من المديرين الذين عينوا عن هذا الطريق أثبتوا صلاحيتهم للمنصب ، وقد يفتقد بعضهم الصقل والسلوكيات التي ينتظر أن يتصف بها مدير مصنع حديث مما يجعل الإنطباع عنهم لأول نظرة في غير صالحهم ، لكنهم في الغالب يمتلكون مقدرة على

تنظيم الإنتاج تساوي أو تفوق ما لغيرهم ممن أتوا من طبقات أخرى ، لكن المنظمات الصناعية ترى من واقع تجربتها أن المديرين الذي يأتون من صفوف العمال ليست مرضية أحياناً ، فهم مهنيون يوجهون إهتمامهم الأول إلى نوعية وجودة المواد الخام وإنتاج منتج ممتاز نتيجة للمهارة المعهودة في العمال **لكنهم يتجاهلون طرائق الإنتاج الحديثة أو يقللون من أهميتها** بل ويناصرون العودة إلى الطرائق القديمة Conservatism in technique ، وتنتابهم الحيرة أحياناً إزاء الشئون المالية والمحاسبة ، أما قدرتهم التجارية فيما يختص بالبيع والشراء فهي غير متطورة ولا يعلمون شيئاً عن الأفكار الحديثة في خدمة المستهلكين والعلاقات العامة ، وينشأ عن ذلك كله إتجاه نحو الإلتزام بالقديم والتحفظ في ميدان الشئون الفنية **وسيادة عقلية الصُنَّاع Outlook of the craftsman** وعدم التكيف مع إحتياجات المستهلكين ، وهذا كله غير لازم إلى حد كبير ، **لكننا نرى أن المستوى العالي الذي بلغه المديرون التعاونيون الأكثر نجاحاً يثبت أن الحركة لديها القدرات الكافية بشرط حُسن الإختيار والتدريب Proper selection and traning.**

أما المجموعة الثانية من مديري الإنتاج فهم بدأوا كمساعدين في المكاتب ثم ترقوا إلى وظيفة رؤساء كتبة أو ممن بدأوا كبائعين ، ويصعب على من ترقى من سلك الكتبة أو البائعين أن يصبح مدير إنتاج كفء أكثر مما يصعب على من كان عاملاً في المصنع فيما عدا بعض الإستثناءا ، فمدير الإنتاج الذي كان كاتباً أو بائعاً قد ينجح في تنظيم المكتب أو الجانب التجاري ويحقق أرباحاً من مهارته في الشراء والبيع ، وإذا تصادف أن كان له مساعد من الفنيين على كفاءة تمكنه من القيام بوظيفة مساعد المدير فقد يحقق نجاحاً كبيراً ، ويلاحظ أن عدم تمكن المدير فنياً يضعف سلطانه في المصنع.

أما مديرو الأقسام في تجارة التجزئة فهم أساساً فنيون أكثر منهم خبراء في الإدارة ، وهم مسئولون عن الشراء وتخطيط الأعمال في أقسامهم ، ويجب أن تتوافر فيهم معرفة واسعة بالسلع وظروف السوق بالنسبة لأنواع التجارة التي يتعاملون فيها ، ويستطيع مدير القسم التعاوني أن يستفيد في أعمال المشتريات من المعونة التي تقدمها جمعية تجارة الجملة ، وتتاح له بذلك فرصة توجيه مزيد من العناية نسبياً إلى فن البيع ، لكن المشاهد أن هذه

الفرصة لا تغتنم دائماً ، ويرقى مديرو متاجر الأقسام عادة من صفوف مديري الفروع ، وتتبع الجمعيات الكبيرة التي تتعامل متاجرها ذات الأقسام في حجم كبير من التجارة طريقة الإعلان عن خلو وظائف المديرين حتى يمكن تعيين المديرين المطلوبين من مديري الأقسام في الجمعيات الأخرى أو من خارج الحركة أحياناً وذلك في حالة تعذر وجود الشخص المناسب من داخل الحركة ، **وفي هذه الحالة يخضع المدير المختار للعديد من المقابلات للتأكد من صلاحيته وقدرته على التعاون مع الآخرين.**

ومن الجمعيات التي تخضع لإشراف مشترك من مدير وسكرتير على مستوى واحد Co-equal manager يعين المدير العام من بين مديري الأقسام والسكرتير من موظفي المكتب ، وقد لا يعينان بالضرورة من داخل الجمعية ذاتها ، غير أن المعتاد أن تدار جمعية التجزئة بسكرتير مدير **ويمثل هذا الموظف مكانة محورية Pivotal position في جمعية التجزئة لا تضاهيها مكانة أخرى خارج الحركة ، ويجب أن يكون قادراً على تنسيق أنشطة الجمعية ككل والإشراف على مستويات كفاءة الأقسام وتقديم المشورة لمجلس الإدارة فيما يتعلق بسياسة الإستثمار ، وينبغي أن يكون على قدر كبير من الإلمام بالمقتضيات القانونية وذا قدرة على تنظيم الإشراف الديموقراطي وعمل اللجنة وعلى تحمل مسئولية علاقة الجمعية بغيرها من المنظمات.**

وحيثما يعين السكرتير المدير من صفوف العاملين في الناحية التجارية فالإتجاه الغالب هو تفضيل من لهم خبرة بأعمال البقالة ، **وهو إتجاه طبيعي ناشئ عن مكانة البقالة بوصفها أكبر نشاط في الجمعية** ، لكن البقالة لا تحتاج إلى وعي بفن البيع مثل ما تحتاج إليه مبيعات " البضائع الجافة " Dry goods ، ولاشك أن المديرين الذين ثبت نجاحهم في بيع الأثاث أو الأقمشة – وكلاهما صعب البيع ويحتاج إلى فن لبيعه – هم الذين لديهم الأصالة والمبادرة Initiative and originality المطلوبتان في المدير السكرتير ، ورغم أن بعض أقدر السكرتاريين المديرين كانوا من المختارين من صفوف العاملين في الناحية التجارية فإن العمل في المكتب والتدريب عليه يكسب أحسن خبرات عن العمل في الأقسام والعلاقة بينهما ، **لكن موطن الخطورة هنا أن الفرد قد**

يكون كاتباً ممتازاً فيما يتعلق بإجتماعات مجلس الإدارة أو أعمال السكرتارية لكنه يفشل في العمل كرئيس إداري للجمعية ككل.

ولا يعين السكرتير المدير في الجمعيات الكبيرة من داخل الجمعية عادة بل عن طريق الترقية من نفس هذا المنصب في جمعية صغيرة ، ويشبه ذلك ما هو مُتبع في مصالح الحكم المحلي ، **ويعني هذا أن السكرتير المدير في جمعية تتاح له فرصة الترقي إلى أكبر جمعية تجزئة** ، ويؤدي إلى تنقل الموظفين بين الجمعيات مما ينشأ عنه تبادل الخبرة بين مختلف الجمعيات وبين مختلف أنحاء البلاد.

ويُعين المديرون التعاونيون – كما سبق القول – من داخل الجمعية بل ومن داخل القسم فيما عدا السكرتير المدير لكنه يعين أيضاً من داخل الحركة نفسها ، **ويعين أفراد من خارج الحركة أحياناً ، ويجري ذلك عادة فيما يتعلق بفروع العمل الجديدة كما حدث عندما بدأت جمعية الجملة إنتاج الأثاث الصلب أو عندما دخلت جمعيات التجزئة ميدان تجارة الأدوية** ، ويعتبر تفضيل الموظفين الموجودين سياسة حكيمة لأنه إذا تباعدت فرص الترقية لحبَطت همتهم ، **ويجب – من ناحية أخرى – نقل دم جديد Fresh blood من الخارج أحياناً لزيادة الكفاءة وتلافي خطر الركود والعزف على وتيرة واحدة.**

ومن المهم ملاحظة التباين بين الوظائف التي تتميز بها الجمعيات التعاونية وحدها وبين الوظائف التي تتماثل في الجمعيات التعاونية وفي غيرها من المجالات غير التعاونية ، وإستطاعت الحركة – فيما يتعلق بالسكرتاريين المديرين – تطوير الخبرات المهنية المناسبة ، وإيجاد عدد كاف من المرشحين من داخلها ، ويلحظ ذلك بصفة خاصة في الجمعيات ذات المتطلبات الزراعية ، وكان التقدم بطيئاً في أول الأمر ، وحدثت حالات فشل بسبب ضعف القدرة الإدارية ، ويوجد الآن عدد كاف من هذه الجمعيات المؤهلة بما يكفي لتدريب السكرتاريين المديرين من داخل الحركة ، وكان هذا عنصراً هاماً في التقدم الذي حققته مؤخراً ، وفي مقابل هذه الوظائف التعاونية البحتة يحتاج مديرو الإنتاج ومديرو أقسام التوزيع إلى خبرة فنية تتماثل في الصناعة

التعاونية والصناعة غير التعاونية ، وكان النجاح في تطوير هذا النوع من الخبرة داخل الحركة أقل كثيراً مما في الوظائف التعاونية البحتة ، فمن الطبيعي أن يعين المديرون من الخارج خاصة في فروع التجارة التي تتوسع سريعاً مثل الأدوية ، **فالدم الجديد الذي يتم إختياره من خارج الحركة** ضروري لاسيما بسبب التوسع ، **لكن التقدم الذي تحققه هذه الفروع من التجارة الجديدة قد يكون أيضاً نتيجة لإدخال أفكار جديدة Influx of new ideas** ونلاحظ دلائل المحافظة وبطء التقدم في الأقسام القديمة المستقرة التي لها مديرون معينون من داخل الحركة.

(٤) تدريب المديرين
Training of Managers

ينقسم التدريب المهني للموظفين التعاونيين الذين سينتقلون إلى سلك الإدارة ، أو المرجح إنتقالهم ، إلى ثلاثة أنواع رئيسية : **الفصول المسائية العامة التي يشارك فيها معظم صغار الموظفين ، والتدريب التخصصي للموظفين Specialist staff والتدريب المتواصل للمديرين الحاليين** ، ويتوازى هذا التدريب المهني بأنواعه جنباً إلى جنب **مع تدريب الموظفين على المبادئ التعاونية الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات والتي أقرها الحلف التعاوني الدولي وأكد على أن لها قيمة متساوية ولا يجوز تفضيل أحد هذه المبادئ على غيرها.**

وتقدم جمعيات التجزئة والجملة التسهيلات المعتادة للموظفين لتمكينهم من المشاركة في الفصول المسائية أو النهارية التي تنظمها الهيئة التثقيفية المحلية ، والحق أن هذه الجمعيات تعتبر أصحاب عمل مثاليين بالنسبة لهذه النظم التدريبية ، **لكن العمل التثقيفي بمفهومه العلمي المتطور لا يسير كثيراً في الطريق الأمثل الذي يتطلبه علم الإدارة رغم أهمية هذا التثقيف ونفعه.**

وتحتاج الحركة التعاونية في جانبها الإنتاجي أكثر ما تحتاجه إلى هيئة مهندسين أكفاء يمكنها تحسين مستوى المصانع الفني إلى ما يفوق مستويات مصانع القطاع الخاص ، ويلاحظ أن المعرفة الهندسية حالياً متسعة الأرجاء

وشديدة التخصص بحيث لا تستطيع الحركة الحصول على الخبراء الذين تحتاج إليهم إلا من بين الذين تفرغوا للتعليم الهندسي في الجامعة أو الكليات الفنية مع خبرة عملية مناسبة ، **وتتمتع الحركة التعاونية بشهرة جيدة باعتبارها من أكفاء المشروعات فنياً في البلاد The most progressive and technically efficient business concerns in the country ويُمكّنها على تحقيق ذلك قدرتها على حل المشكلة باختيار بعض شباب العمال اليدويين الذين يؤكد عملهم اليومي قدرتهم وحسن إستعدادهم على التطور وإتاحة الفرصة أمامهم للتعليم في كلية هندسة بإحدى الجامعات أو في كلية فنية على أساس التفرغ** ، لكن لوحظ أن التدريس الجامعي في الظروف الحالية يؤدي عادة بهؤلاء العمال إلى ترك خدمة الجمعيات التعاونية والبحث عن عمل في المشروعات الرأسمالية الأكثر تقدماً ، كما أن إجتذاب الأشخاص المؤهلين فنياً تأهيلاً عالياً من السوق المفتوحة تكتنفه الصعاب لنفس السبب ، ولا تحظى المشروعات التعاونية لدى المهندسين خريجي الجامعات بسمعة فنية عالية بغير مبرر ، ويصعب على هذه المشروعات - لهذا السبب - الحصول على أفضل العناصر ، ولا يحتمل أن تقدم الحركة التعاونية في الوقت الحاضر على إغلاق قنوات الترقي أمام موظفيها.

وإذا أرادت الحركة إيجاد هيئة مديرين فنيين أكفاء ، فلابد من إتخاذ خطوات معينة من بينها الخطوات الآتية :

١) يسمح للعاملين في الورش والمكاتب بدخول إمتحانات منافسة مفتوحة عند أول تعيين لتلافي المحسوبية.

Workers in shops and offices ought to be admitted to open competitive examinations for first appointments, to prevent favouritism.

٢) يعتبر المتقدمون الناجحون والذين يظهرون أيضاً دلائل قدرة على القيادة وإقبالاً على العمل أنهم متدربون ويمنحون فرصة العمل في كل أقسام المصنع من الناحيتين الإنتاجية والكتابية.

Successful candidates who also show signs of leadership and business ability ought to be classed as trainees and given a chance of working in every department of the factory, on both the productive and clerical sides.

٣) وبالإضافة إلى ذلك فإنه بعد أن ينهي هؤلاء المتدربين تدريبهم الداخلي بنجاح تتاح لهم فرصة التدريب في كلية ذات مستوى جامعي ، ويساند تلك الخطوة إعادة تنظيم التعليم التعاوني ، مع العلم بأن التعليم الفني لن تنهض به المعاهد التعاونية بمفردها إذ ليس في إمكانها القيام بهذا الواجب وحدها.

Further, those trainees who had undergone this internal training successfully should have the opportunity of training at a co-operative education, but it must be emphasized that technical education cannot be undertaken by co-operative institutions alone.

٤) يجب إتخاذ التدابير الكفيلة برفع مستوى هذه الوظائف ومستوى الأعمال التعاونية عموماً من أجل إجتذاب أفضل العناصر البشرية والإحتفاظ بها.

Measures should be adopted to raise the status of these posts, and the general level of co-operative practice, in order to attract and to retain the best men.

وينبغي على كل منشأة صناعية تقدمية أن تتأكد من أن قدرات المديرين وقت التعيين في مستوى عال ، وعليها أيضاً أن تمهد لهم كل فرصة ليستزيدوا بإستمرار من المعرفة والقدرات الفنية والمهنية ، ويمكن وصف

التدريب الدائم الذي يحصل عليه مديرو جمعية تجارة الجملة حالياً في بضع كلمات قليلة. فتعقد إجتماعات للمديرين على مستوى عام ومستوى صناعي في المراكز الرئيسية في مانشستر ونيوكاسل ولندن ، ويتلقى المديرون بعض المعلومات والبيانات واللوائح الخاصة بطبيعة العمل الذي يُشرفون عليه ويفترض أن يدرسوها ويزورهم مندوبون عن المنشآت الهندسية ليحيطوهم علماً بآخر التطورات ، وتتاح للمديرين فرصة زيارة المصانع والمواقع الأخرى داخل الحركة ، لكنهم من الناحية العملية لا يستفيدون إستفادة كاملة من هذه الزيارات.

ولا تكفي هذه الترتيبات التدريبية المستمرة لتجعل المديرين يماشون الزمن To keep managers abreast of the times ، ويجب تشجيعهم على زيارة أكبر عدد من المصانع الخارجية المتاحة التي تنتج نوع الإنتاج الذي تنتجه مصانعهم .. هذا إلى جانب زيارة كل المصانع التعاونية ذات الكفاءة سواء في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى المتصلة بها ، وينبغي أن تتاح لهم فرصة زيارة المصانع الأجنبية لاسيما في سكندنافيا وألمانيا وأمريكا ، وزيارة معارض الصناعة في الوطن وفي الخارج ، وربما يمكن إنشاء مجموعات للبحوث الإدارية تتألف من مديري الإنتاج في المصانع التعاونية – التابعة لجمعيات الجملة والتجزئة والفيدرالية المحلية – وتجتمع بعد الزيارات للمناقشة ، والنقد.

ومن الأمور التي ينبغي الإهتمام بها عقد الإجتماعات بهدف تبادل الخبرات على نطاق معين وبطريق غير رسمي من خلال مختلف الإتحادات ويمكن توسيع هذا النطاق كثيراً ، ولعل أهم خطوة لتدريب المديرين تدريباً متواصلاً هي أن تقيم جمعية تجارة الجملة – ربما بالإشتراك مع الإتحاد التعاوني – إدارات إستشارية Advisory departments في موضوعات مثل بناء المصانع وتصميمها والنقل الداخلي والإقتصاد في الوقود والقوى المحركة ، وإدارة العاملين والتجهيزات الميكانيكية ، ويزور خبراء هذه الإدارات المصانع لتدريب المديرين بصورة مستمرة ، **ولدى جمعية الجملة حالياً من يؤدي هذه المهمة فيما يتعلق بتنظيم المكاتب الخاصة بالأعضاء المنضمين لجمعية الجملة ويقوم بمهمة تثقيف المديرين وفقاً لخطة الإرشاد**

العلمي بالإضافة إلى إسداء المشورة في شأن المشاكل التي تعرض لهم ، ويتحقق التوسع في هذا الإرشاد بصفة مستمرة.

ويثير تدريب العاملين في الناحيتين التجارية والإدارية صعوبات أكبر مما سبقت الإشارة إليه لأن الطرق الفنية لهذا التدريب التي كانت مُتبعة كانت أقل تطوراً ، فليس من المستطاع رسم خطة موحدة للتدريب It is not possible to lay down any single method of training لذلك تمَّ تطويرها ، وتمَّتْ الإستفادة من الفرص التي تتيحها أقسام الإقتصاد والتجارة في الجامعات ، والمهم في هذا الصدد أن يتسع المجال للتجريب وأن تتبع الحركة عدة طرائق متنوعة للحصول على العاملين ، ورغم أن جمعية تجارة الجملة عينت عدداً من المديرين التجاريين والإداريين من الخارج فإن الذين يرقون إلى هذه المناصب من الداخل يؤخذون من صفوف الكتابيين وتتاح لهم الفرصة لإكمال التدريب بحضور الفصول المسائية المعتادة في إدارة الأعمال والدورات الخاصة بالمبادئ التعاونية في كلية التعاون أو في غيرها ، ويختار الموظفون الإداريون في جمعيات التجزئة من قسم المحاسبة أو قسم المراجعة عادة ويمرون بنفس مراحل التدريب ، **لكن أهم من التدريب الرسمي الخبرة المكتسبة أثناء العمل more important than formal training is the experience obtained in the course of the work ومن أوجه الضعف في الحركة التعاونية أنه لا تتوافر في بعض تنظيماتها مناصب الصف الثاني التي تسند لشاغلها مسئوليات معينة وتتطلب منهم التفكير والإقدام والخبرة ، ومنشأ ذلك إنصراف لجان المراقبة عن تقديم المساعدة اللازمة ، وعدم رغبة المديرين في تفويض السلطة لمرؤوسيهم ، وعندما يرقى موظف شغل وظيفة غير رئيسية لمدة طويلة إلى منصب السلطة فلن يسلك إلا نفس السبيل متبعاً نفس الطرائق الثابتة بلا رغبة في التغيير.**

وهناك إستثناء من هذه القاعدة المعتادة يتمثل في جمعية تجزئة تقدمية أقدم السكرتير المدير فيها على تفويض سلطاته فعين عدة مساعدين شخصين شبان لهم القابلية على الإلمام الواسع بأعمال الجمعية وإكتساب الخبرة فيها ، وإستطاع السكرتير المدير بهذه الوسيلة أن يركز إهتمامه على المسائل الهامة

الخاصة بالسياسة والتنسيق وإتباع سياسة تجارية أكثر إبتكاراً ، وإستطاع أيضاً بهذه السياسة أن يحتفظ للجمعية بموظفيها ذوي الكفاءة والقدرة ، وأتاح لمساعديه فرصة التدريب العملي على الإدارة بشكل يفوق كثيراً ما يتاح عادة لموظفي المكتب ، وهذه خطة يمكن إتباعها في جمعيات التجزئة وجمعيات الجملة على السواء.

وبينما يستحيل رسم خطة موحدة للتدريب ، فهناك بعض طرائق يمكن إتباعها تجريبياً مثل وضع نظام تدريب للموظفين على الإدارة ، وتجنيد عدد معين من خريجي الجامعات وإعطائهم نوعاً من خبرة " بعد التخرج Graduate trainee " ، وهي طريقة أصبحت منتشرة في المنشآت الكبيرة ، وكبديل لهذه الطريقة – أو بالإضافة إليها – تتاح الفرصة للموظفين الذين يرجى منهم التقدم كي يحصلوا على تدريب جامعي مناسب في الإدارة التجارية أو الصناعية ، لكن تثير هذه الطريقة نفس الصعوبات التي سبق ذكرها **وأهمها أن يترك الموظفون خدمة الحركة بعد فترة التدريب** ، وأخيراً **فمن أهم وأخطر أوجه الضعف في تجنيد الموظفين الإداريين أن تلجأ** التنظيمات التعاونية إلى تعيينهم في سن إتمام الدراسة الأولية ولذا فهم غير مؤهلين من التدريب الفني العالي إلا إذا كانوا من ذوي الكفاءات الإستثنائية .

Unless they are exceptional persons, not well qualfied to profit by higher technical training.

(٥) الحوافـــز
Incentives

تتفاوت أهمية الحوافز المالية المباشرة في الصناعة حالياً تفاوتاً كبيراً ، فتدفع معظم المنشآت الرأسمالية حافزاً مالياً مباشراً للإدارة العليا في شكل مكافآت على النتائج ، أو نتيجة لأن كبار المسئولين التنفيذيين يملكون أسهماً كثيرة في المنشأة ومن ثمة يأخذون نصيباً من الأرباح ، وهذا هو المعتاد في الغالب ، أما في الشركات العامة فالإتجاه الغالب نحو شغل مناصب الإدارة

بموظفين ينالون مرتبات ولا يرتهن دخلهم مباشرة بنتائج أنشطة الشركة ولا تختلف بنجاحها.

ومن الحوافز غير المالية للنشاط الإنتاجي تنفرد الحركة التعاونية بحافز خاص بها هو الشعور بالغرض الإجتماعي The sense of social purpose ، فيرغب المدير في تقديم مزيد من العمل والطاقة لأنه يؤمن بأهداف الحركة ويشعر بالتضامن معها Sense of solidarty ويصعب جداً قياس قوة هذا الحافز الذي يتفاوت كثيراً من فرد لآخر ، ولاشك أنه لدى قادة الحركة من غير المتخصصين أقوى مما لدى الخبراء والمديرين الفنيين ، **وهناك عدد من الموظفين قد لا يحركهم الحماس لقضية التعاون لكنهم يشعرون بالسعادة حين يخدمون منظمة مسئولة إجتماعياً أكثر منهم حين يقدمون مهاراتهم لزيادة أرباح الرأسماليين.**

ولعل أهم الحوافز غير المالية هو حافز " الإعتزاز الوظيفي Professional pride وهو شعور مشترك بين العاملين في مشروعات تعاونية وفي مشروعات غير تعاونية ، وينشأ هذا الشعور أساساً من إهتمام وعناية كامنين في الإدارة الصناعية والرضا النفسي حين تحمل المسئولية وحل المشكلات ، وفي هذا يقول مدير قسم إنتاجي في جمعية تعاونية :

" لم أنل أي مكافأة على(*) جهودي الخاصة وقدرتي على الإبتكار ، ولا أريدها ، وكل ما أريده هو أن أثبت سلامة أفكاري الخاصة ، وما يضايقني هو أن يرفض أعضاء مجلس الإدارة الإقتراحات الفنية الجديدة ".

وفيما يلي نص ما يقوله المدير باللغة الإنجليزية :

I have not met with any recompense for my inventiveness and special efforts. I do not want it, but only want to prove the soundess of my own ideas. What

---

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

Consumers, Cooperation in Great Britain by Carr. Saunders and Others. Published by George Allen & Unwin Ltd.

depresses me most is when good technical proposals are turned down by the directors.

ويقوى هذا الحافز كثيراً شعور الفخر للعمل في منشأة تحظى بإعجاب المجتمع بسبب تقدمها فنياً وتجارياً وإجتماعياً. وتوجد منشآت رأسمالية كبيرة وكثيرة يقوى فيها هذا النوع من حافز الولاء والإعتزاز بمنجزاتها.

ومن الحوافز الشائعة بين الموظفين في صفوف الإدارة الدنيا حافز فرص الترقية ، وهو حافز مالي في بعضه وغير مالي في بعضه الآخر ، ويتوق كثيرون للترقية سعياً لتوسيع نطاق نشاطهم ونفوذهم في المقام الأول ، بينما تحتل الرغبة في زيادة المرتب المقام الثاني في الإعتبار ، **وهناك من هم على العكس من ذلك يكون لديهم الحافز المالي متفوقاً على الحافز غير المالي** .The financial is stronger than the non-financial motive

وظلت الحركة التعاونية زمناً طويلاً تعارض الإعتماد على الحوافز المالية لحد كبير. وقد تدفع أجور العمال بالقطعة Piece rates ومُرَوجي البضائع الذين يحصلون على العمولات في مقابل جهودهم البيعية Canvassers by commission ، لكنها تمنح العاملين في السلك الإداري مرتبات محددة دون مكافآت ودون إشراكهم في فائض الربح سوى أن مرتبات مديري الأقسام في تجارة التجزئة تحدد - بإتفاق جماعي Collective agreement على أساس يستند إلى حركة أقسامهم بحيث يتوافر لهم حافز مالي مباشر لزيادة حركة أقسامهم التجارية ، **ولا يوجد أي سبب يمنع من إستخدام الحوافز المالية على نطاق واسع في التنظيمات ذات الشكل التعاوني** ، فلا يتعارض منح مدير الإنتاج مكافأة على إقتصاده في النفقات مع المبادئ التعاونية ، وإذا أرادت الحركة تفادي الإعتماد على الحوافز المالية المباشرة **فلا سبيل أمامها سوى الإحتفاظ بموقع تنافسي كفء كي تظل الحوافز غير المالية فيها أعظم قوة مما في المنشآت الرأسمالية المماثلة لها ، ويلاحظ أن أحد الحوافز غير المالية الذي تنفرد به الحركة التعاونية ويميزها عن غيرها وهو الشعور بخدمة المجتمع الذي قلت فاعليته في الوقت الحاضر وأصبح محدود الأثر** ، وليس المستوى الفني التعاوني في كثير

من التنظيمات بوجه عام في وضع يعمل معه على تقوية شعور الإعتزاز الوظيفي ، وكثيراً ما يعلن المديرون الآتون من خارج الحركة عدم رضاهم عن التقدم الفني ، ويضاف إلى ذلك كله الرقابة الشديدة التي تفرضها اللجان على الأنشطة الإدارية ، **وأهم من ذلك أيضاً أن الصف الثاني من المديرين لا تُسند إليهم سوى مسئوليات محدودة جداً بالإضافة إلى أنهم مُكَبّلون باللوائح** ، وهكذا بدلاً من أن تكون الحوافز غير المالية أكثر فعالية في الحركة التعاونية كما هو منتظر نجدها في الواقع أقل فاعلية.

وفي مؤسسة لا تعتمد على الحوافز المباشرة تصبح إمكانية الترقية كمكافأة على الخدمة بفاعلية وكفاءة أهمية خاصة ، **وهنا أيضاً نجد السياسة التعاونية ليست كما ينبغي أن تكون عليه**(*) **فتجرى الترقية بالأقدمية أكثر منها للكفاءة Too much promotion by seniority instead of for efficiency. وعندما تحدث الترقية للكفاءة فإنما هي كفاءة في الأعمال الروتينية العامة لا كفاءة الإبداع routine ability rather than for initiative ، وحساب القدرة على التَخَيُّل والإبداع أقل من حساب القدرة على ملء مكان في نظام موضوع ومرتب مقدماً.**

ويضعف من الناحية المالية لحافز الترقية أن زيادة المرتبات في المناصب العليا ليست كبيرة ، والفروق المالية بين الوظائف قليلة التدرج في المشروعات التعاونية عنها في المشروعات غير التعاونية ، **وتجري الترقيات للمناصب العليا ببطء شديد عادة ولا تعمل مخصصات كافية لزيادة المرتبات كبديل عن الترقية إذا لم يمنح فرص الترقية بسرعة كافية**(**) ، ويدفع ذلك الموظفين الأكثر طموحاً إلى البحث عن عمل آخر بعد قضاء فترة في العمل التعاوني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن **نوضح أن هناك من يشير إلى وجود حافز من نوع خاص هو الرشوة !! Bribery** ، ويوجه تجار القطاع

(*) أنظر ويب " الحركة التعاونية الإستهلاكية ".

(**) إتبعت جمعية الجملة الإنجليزية منذ ١٩٣٦ سياسة جديدة بموجبها يعاد النظر سنوياً في مرتبات الموظفين الذين لا يخضعون لإتفاقات جماعية.

الخاص التهمة للحركة التعاونية بإنتشار الفساد فيها ، ومن المهم تحقيق هذه التهمة لنرى مدى الصدق فيها وتعني الرشوة دفع مبلغ لموظف للتأثير في أعماله بشكل قد يضر المشروع الذي يعمل به ، **وأكثر ما يحتمل فيه حدوث الرشوة هو ميدان الموظفين المسئولين عن الشراء أو إصدار الطلبات** ، وحيثما تقع الرشوة سواء في مشروع تعاوني أو محلي أو حكومي أو خاص فأثرها واحد " **هو الإضرار بالمنظمات** " لأنها تُحَوِّل المتاجرة عن مسارها الإقتصادي وعن أكثر الترتيبات فعالية وكفاءة.

وتمتنع شبهة الرشوة عن جميع المعاملات داخل الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا لا بسبب توافر أمانة إستثنائية في الموظفين التعاونيين ، بل لأن الحافز غير متوافر ، فلا يرشو البائع مشتري إلا إذا دفعت المنشأة التي يمثلها هذه الرشوة ، أو إذا كان يتلقى عمولة ضخمة على المبيعات ، ولا تتوافر هذه الإغراءات في الحركة التعاونية البريطانية.

وينحصر إحتمال حدوث الرشوة في الحركة التعاونية الإستهلاكية في المعاملات بين الجمعيات التعاونية والمنشآت الخاصة ، وهي تعتبر قليلة جداً وفقاً للإحصائيات المنشورة ، **والمواضع الرئيسية التي تحدث فيها هي حيث يشتري مندوبو مشتريات جمعيات الجملة ومندوبو مشتريات جمعيات التجزئة من مصادر غير تعاونية** ، وينقص من إمكانية حدوث الرشوة حسن إختيار مندوبي مشتريات جمعيات الجملة.

ومما لاشك فيه أنه توجد إمكانية حدوث بعض حالات الرشوة في جانب مندوبي مشتريات جمعيات الجملة ، وتوجد إمكانية حدوث بعض حالات الرشوة في جانب مندوبي مشتريات جمعيات التجزئة ، لكن المشتريات المباشرة التي تشتريها هذه الجمعيات من تجار القطاع الخاص لا تزيد عن ٢٠٪ من جملة معاملاتها ، ونظراً لأن سلم المرتبات التعاونية أقل إرتفاعاً وفروقاً منه في القطاع الخاص فإن مرتبات كبار الموظفين في التعاونيات تقل عن مرتبات أمثالهم خارج الحركة ، وتزيد بالتالي الإغراءات أمامهم بأن يضيفوا إلى دخلهم شيئاً عن طريق قبول الرشاوي ، **لكن الإرتباط الوثيق بين مندوبي الشراء الرئيسيين وبين لجنة الإدارة في جمعيات التجزئة يجعل**

الرشوة الدائمة المنظمة أمراً صعباً ، وقد يقال أن لجنة الإدارة ذاتها يجوز أن ترتشي أو تدخل في تيار الرشوة ، وقد حدث ذلك فعلاً في حالات قليلة ، غير أن الدعاية الواسعة التي تلقاها شئون الجمعيات التعاونية ، والرقابة الدقيقة التي يفرضها الأعضاء على الفساد من هذا النوع يستبعدان حدوث الرشوة على نطاق واسع ، وتحدث في القطاع الخاص أحداث من هذا النوع وممارسات غير سليمة لا يسمح بحدوثها في الحركة التعاونية ، ولاشك أن كثيراً من مندوبي المبيعات في القطاع الخاص يحصلون على طلبيات من مندوبي مشتريات جمعيات التجزئة لا بالرشوة المباشرة **ولكن بطرق ماكرة هي خليط من المديح والتقرب بالهدايا الصغيرة وتقديم المشروبات وما شابه ذلك** ، وتلتفت الحركة التعاونية إلى هذه الأمور وتفرض عليها رقابة حازمة أكثر في الغالب مما يفرض في ميدان دوائر الأعمال الأخرى ، **وتعتبر الحركة التعاونية كثيراً من الممارسات والعادات المقبولة عادة في المشروعات الخاصة نوعاً من الرشوة.**

(٦) حسابات الرقابة
Control Accounts

إذا أراد مجلس الرقابة Controlling board في المشروع الصناعي أن يفرض رقابة فعالة على إدارته ففي مقدمة الطرائق الفعَّالة في هذا الشأن **التسجيل المنظم والمستمر للأوضاع المالية والتجارية** ، وتطورت فنون حسابات الرقابة وأصبحت أكثر رقياً وتقدماً مع تطور المشروعات الصناعية الكبرى.

وتتلقى جمعية تجارة الجملة البيانات المالية التفصيلية من المصانع الإنتاجية وأقسام البيع أسبوعياً ويتسلمها مكتب المحاسب في المقر الرئيسي ، وتعد جمعية تجارة الجملة بياناً مالياً شهرياً في شكل كتيب من ٣٠٠ صفحة يحتوي جدولاً للمخزون والمبيعات لدى كل مصنع إنتاجي وكل قسم توزيعي أو خدمي مع أرقام مقارنة عن العام السابق والنسب المئوية للتغيير ، وتجمع بيانات تفصيلية لكل مصنع إنتاجي عن المخزون والمشتريات وعدد ساعات العمل والأجور والمصروفات التقديرية ، أما بالنسبة لأقسام التوزيع والخدمات

فيعد عن كل قسم تحليل سنوي للمصروفات ويقدم للجنة المختصة ، ويرى بعض المُدققين أنه تكمن نقطة الضعف الرئيسية في نظام المراقبة في عدم كفاية أعداد موظفي التكاليف Inadequancy of the costing staff وإنغماسهم كثيراً في العمل الروتيني بما لا يتيح لهم نقد العمليات بتطبيق مبادئ التكاليف Apply costing principles.

وتتفاوت حسابات الرقابة في جمعيات التجزئة بتفاوت حجم وكفاءة الجمعية ، ففي الجمعية الكبيرة نوعاً وذات النظام الحديث تتضمن حسابات الرقابة الأسبوعية التي تُقدَّم إلى مجلس الإدارة التفصيلات الآتية :

١) **حسابات المتاجرة** Trading accounts التي تحتوي على بيان مجمل المبيعات مع تحليلها لكل قسم ولكل فرع ومقارنتها بالمدد السابقة.

٢) **حساب الربح الإجمالي التقديري** لكل قسم Estimated gross profit.

٣) **وبيان مُفصَّل عن حسابات التكاليف** Costing record للأقسام الإنتاجية ونسبة الإنتاجية (المخابز ، الجزارة ، منتجات الألبان ، إصلاح الأحذية .. إلخ.) ، وتُتاح – إلى جانب هذه الكشوف المستديمة – بعض أنواع الرقابة لكل فترة محاسبية منها ما يُطلق عليه " **حساب التسرب Leakage account** " . وهناك من يقرر أنه قد إنتقص من أهمية هذا النوع من الرقابة تطور أشكال حسابات الرقابة المستديمة الحديثة ، لكن مازال هذا النوع من الرقابة يستعمل على نطاق واسع في الحركة التعاونية وأدخلت عليه تحسينات بحيث يستحق منا أن نقدم وصفاً له :

يقوم هذا الحساب على توحيد قاعدة للقياس المشترك Common basis of measurement تطبق على جميع السلع وهي قاعدة سعر البيع بالتجزئة ، فيُقيَّد على كل فرع أو قسم قيمة بضائع إفتتاح الفترة والبضائع التي

ترد إليه أثناء الفترة المحاسبية ، وتقيد كلها بسعر البيع ، ثم يقيد لحساب الفرع أو القسم المبيعات أثناء المدة والبضائع في ختام المدة ، فإذا ظهر رصيد مدين (مع إجراء التصحيح الذي يتطلبه التغيير في أسعار البضائع أثناء تخزينها **فيسمى هذا الرصيد " تسرب Leakage " الفرع أو القسم** ، وقد يرجع إلى أسباب متنوعة مثل أخطاء في النقدية المحصلة أو سرقة أو إختلاس البضائع أو الإنكماش أو التبخر أو العجز عند تقسيم البضائع أو الكسر أو خسارة السلع القابلة للتلف ، أو بيع البضائع الراكدة والمتقادمة بسعر مخفض ، ولا يظهر عادة تسرب في بعض الأصناف (المعلبات والأحذية مثلاً) أما في البضائع الأخرى (مثل المأكولات والوجبات المطبوخة) فلا مفر من بعض التسرب القليل ، ولا يحدث تسرب " سلبي Negative " إلا إذا كان البائعون لا يعطون المستهلكين حقهم كاملاً ، ويسمح حساب التسرب لأعضاء مجلس الإدارة بالتعرف على البضائع أو الغش أثناء تداول السلع من خلال الأقسام والفروع ، لكن يجب الإعتراف بأنه يوفر نوعاً من الرقابة على بعض أوجه عدم الكفاءة ولا يعتبر إجراءاً إيجابياً للرقابة على كفاءة الإدارة ، ويؤدي تصعيد حساب التسرب إلى مستوى المعيار الرئيسي لقياس كفاءة الفرع إلى نتائج غير سارة ، إذ قد يدفع مدير الفرع إلى أن يتعمد تجنب أنواع السلع ذات التسرب الكبير ويحاول الإقتصار على بيع السلع ذات معدل التسرب المنخفض ، أو يحاول خفض التسرب على حساب المستهلكين بإنقاص الوزن أو حتى زيادة الأسعار ، **ولا نحتاج إلى التأكيد على أن كل ما من شأنه إثارة الشك بين البائع والمشتري في جمعيات التجزئة له عواقب وخيمة جداً على الحركة التجارية** ، ويمكن تجنب هذه العواقب بالإستخدام الذكي لحساب التسرب مع الإعتراف بأن زيادة المبيعات والتوسع فيها هما الدلائل الأصلح لقياس قدرة مدير القسم أو الفرع من حساب التسرب عنه في حالة إنخفاض معدل هذا التسرب ، ويحسن تقسيم حساب التسرب حسب أنواع السلع إذ يمكن بسهولة معرفة مصدر التسرب وعقد مقارنة عادلة بين إدارات الفروع التي تختلف فيها طبيعة التعامل بعض الإختلاف.

ويعمل جرد كل مدة محاسبية – وهي ستة شهور في العادة وهو ضروري لإعداد ميزانية الأصول والخصوم من ناحية وإعداد حساب التسرب من ناحية أخرى ، ومازال إجراء هذا الجرد في كثير من الجمعيات مسئولية

أعضاء مجلس الإدارة ، لكن الإتجاه الآن نحو إسناد هذا العمل إلى موظف دائم مستقل.

وتتبع الجمعيات الكبيرة طرائق حديثة لرقابة المخزون ، ويعطي المخزون في أقسام البضائع الجافة علامة رمزية Code mark تبين إسم المنتج والسلعة والمدة التي وردت فيها والفاتورة وسعر البيع ، ويسمح ذلك بسهولة قيد المخزون ، كما يسمح للمديرين - بعد تلخيص مناسب - بالتعرف على المدة التي ظلت البضاعة خلالها مخزونة ، فيعرف المخزون القديم والسلع بطيئة التصريف ، ويُسَهِّل هذا الترقيم أيضاً عملية الجرد ، وتمسك الجمعيات سجلات تفصيلية لأقسام الأغذية بحسب الأنواع وتقيد المشتريات والمبيعات إجمالاً ، وتتبع كثير من الجمعيات نوعاً بدائياً من رقابة الموازنة Elementary form of budgetary control ويحدد المدير حجم ونوع وحركة مخزون كل قسم أو فرع.

(٧) خطوط مُرشدة
Guide Lines

تُعاني الحركة التعاونية الإستهلاكية من مشكلات إدارية إلى حد كبير مثل ما تعانيه الصناعة كلها بوجه عام ، ولكن تزداد هذه المشكلات صعوبة في التعاونيات لأسباب تنظيمية ، خاصة بسبب التكامل الجانبي المعتاد في المشروعات التعاونية ، ويبدو أن التنظيم الإداري الحالي لكثير من الجمعيات - بما فيها جمعيات الجملة القومية يؤدي إلى زيادة صعوبات التكامل الجانبي الواسع **بسبب المركزية التي لا مبرر لها وتحديد سلطات المديرين** ، كما يؤدي إلى الفشل في الإستفادة من المكاسب الكبيرة للتكامل واسع النطاق وما يتيحه خاصة من إقامة إدارات خدمات جيدة التجهيز وإدارات متخصصة وإدارات البحوث **ويجب أن يكون من سياسة أعضاء مجلس الإدارة تشجيع الثقة الذاتية Self-confidence لدى المديرين** ، وأن تمتد سياسة الثقة هذه بحيث تحكم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن **وقوع أخطاء عارضة - بشرط إلتزام المدير بالسياسة العامة التي رسمها مجلس الإدارة - أقل خطورة وإيذاء من**

تحجيم قدرات المديرين على الإبداع والإقتحام وحصرهم داخل شبكة من الإجراءات الرقابية تحيط بهم وتشل حركتهم.

وتبذل الجمعيات جهوداً محمودة لتقليل آثار الإمتيازات الطبقية عند تعيين الموظفين وتدريبهم ، لكنها – كغيرها من بعض تنظيمات الطبقة العاملة الأخرى – **كثيراً ما تفشل في الإعتراف بالحاجة إلى التدريب الكافي وأهميته في إجتذاب أشخاص ذوي قدرات عالية** وتضطر الجمعيات إلى تعيين موظفين مدربين مهنياً في أقسام معينة مثل أقسام الهندسة والمعمار والصيدلة والبحوث العلمية ، لكنها تتناسى أن مهناً كثيرة أخرى مثل فن البيع ، والصحافة والإعلان ، وبحوث السوق ، وحسابات التكاليف تتطلب في الظروف الحديثة درجة عالية من التأهيل المهني ، ويلاحظ أن التدريب الداخلي محدود جداً بطبيعته نظراً لنقص مناصب الصف الثاني في الإدارة وعزوف الإدارة العليا عن تفويض السلطة ، **وتحتاج الجمعيات الكبيرة إلى وضع ونظام تدريب يمد المديرين بخبرة واسعة ومرونة في الأداء كما تحتاج إلى طريقة منظمة لإختيار موظفين شبان ذوي مقدرة وحسن إستعداد.**

وتعارض الحركة لأسباب تاريخية مبدأ منح الأجور طبقاً للنتائج Payment by results ، كما تعارض إقامة نظام درجات وترقية يمنح علاوات كبيرة ويتضمن فوارق كبيرة بين أجور مختلف الدرجات ، وإيجاد مناصب عليا ذات مرتبات كبيرة كنوع من الحوافز للموظفين الإداريين. وقد يكون من بين الملاحظات الجديرة بالتسجيل أن من بين العوامل الأساسية التي من أجلها تستبقي الحركة التعاونية المديرين الأكفاء الذين يستطيعون الحصول على مرتبات عالية في خارجها ، أسباب رئيسية أولها **شعور الولاء Loyalty لدى هؤلاء إزاء الهدف الإجتماعي للحركة** ، وثانياً ميزة ضمان العمل Greater security of tenure ، لكن رغم إحتفاظ الحركة بالموظفين ذوي المقدرة فهي لا تتيح لهم دائماً الفرصة والظروف التي تمكنهم من إظهار كفاءتهم بالكامل ، **ولا توجد أسباب تمنع الحركة من الإستفادة من إستخدام الحوافز المالية المباشرة ، لكن الحاجة لن تكون شديدة لهذه الحوافز المالية إذا أحسنت الحركة إستغلال الحوافز غير المالية وإذا رسمت نظاماً أفضل**

للترقية لأن المدير الذي يُحرم من الإهتمامات والإمكانيات الوظيفية يحصر إهتمامه بالطبع في مرتبه.

A manager deprived of professional interests and possibilities of development becomes, very naturally, mainly interested in his salary.

ومن أسباب فرض مجلس الإدارة رقابة صارمة على المديرين عدم وجود نظام حسابات رقابة مناسب وكاف ، **فإذا توافرت طريقة حسابات رقابة وتكاليف أفضل من الموجودة الآن أمكن منح المديرين حرية أوسع في التصرف** دون أن يفقد مجلس الإدارة رقابته على كفاءة العمل بالجمعية ، ويلاحظ أن أوجه الضعف هذه عارضة لا أصيلة في النظام التعاوني ، ولا نشك في أن المشروعات التعاونية قادرة على علاجها.

الفصل الحادي والعشرون
نظرة مستقبلية

مقدمـــــة :

طالب المجتمع البريطاني ذوي الجباه العالية من المتخصصين من أهل العلم بصفة عامة ، والجامعات البريطانية بصفة خاصة أن يلقوا الأضواء على حقائق الأشياء التي ترتبط بالفكر التعاوني تخطيطاً(*) وتنظيماً وتطبيقاً ، وشرح الوضع القائم فيما يتعلق بالحركة التعاونية البريطانية وتطورها في ظل النظام السياسي البريطاني ، خاصة وأن بعض الأصوات إرتفعت وكتبت : **أن نظام التعاون لا ينتمي إلى النموذج الرأسمالي أو النموذج الإشتراكي.**

Neither on the "Capitalist" nor on the "Socialist" model.

ونتيجة لوجود العديد من " **الآراء المتضاربة Contradictory judgements** " **سواءاً على صعيد المواقع الفكرية أو الصحفية ، فإن التعاونيين أنفسهم Cooperators themselves رغبوا في مزيد من المعرفة عن الحركة التعاونية التي ينتمون إليها** عن طريق عضويتهم في الجمعيات التعاونية التي لا تخلوا الأغلبية العظمى من البيوت في بريطانيا من وجود أحد أفراد الأسرة في عضوية الجمعيات الإستهلاكية.

وتلبية لهذه الرغبة أبدت جمعية الجملة الإنجليزية إستعدادها لتقديم التيسيرات اللازمة لتحقيق هذه الرغبة عن طريق تمويل إجراء " **بحث علمي محايد وشامل Thorough and impartial survey** ".

وقد إنضم إلى جمعية الجملة الإنجليزية في تيسير تمويل إجراء هذا البحث المحايد الشامل كل من جمعية الجملة الأسكتلندية والإتحاد التعاوني البريطاني.

---

* نرجو الرجوع في ذلك إلى :
  - فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥.
  - الإدخار والإنتمان التعاوني للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير - الفصل الأول ، الناشر : مكتبة عين شمس.

ونتيجة لذلك فقد تكونت لجنة من **أساتذة الجامعات البريطانية ، والمهتمين بتعليم الكبار Adult Education** ودعت هذه اللجنة الهيئات التي سَهَّلَتْ تمويل وتيسير إجراءات القيام بهذا البحث ، دعتها إلى إرسال ممثلين عنها لحضور هذه اللجنة لتقديم كافة البيانات اللازمة للبحث ومناقشتهم فيما تضمنته هذه البيانات من المعلومات. كما وُضِعَتْ كافة المنشآت التعاونية في متناول أعضاء اللجنة ، بما في ذلك زيارة المنشآت visit premises وفحص الدفاتر والحسابات examine books and accounts ، وحق أعضاء اللجنة في الإستفسار وسؤال المستويات المسئولة والقوى الوظيفية to question officials and employees ، هذا بالإضافة إلى **إستعانة اللجنة بباحثين من طلبة الدراسات العليا بالجامعات البريطانية research studints from various universities.**

وقد تمَّ الإتفاق على أنه بعد إتمام هذا **البحث الشامل الذي يعتبر الأول والفريد من نوعه بالنسبة للحركة التعاونية البريطانية** ، فقد تضمن هذا البحث دراسة تحليلية عميقة عن إختلاف وجهات النظر حول الحركة التعاونية ، ثم تقدم الباحثون في نهاية البحث **ببعض الإقتراحات التي رأينا أهمية عرضها على الباحثين** والدارسين **المهتمين بشئون الحركة التعاونية ، خاصة وأننا قدَّمنا في هذا المرجع دراسة تحليلية عن الحركة التعاونية البريطانية في فترات من أهم فترات تطورها** ، وعرضنا الإقتراحات التي قدَّموها ، والتي قدِمت أيضاً في فترة من أدق فترات تطور الحركة التعاونية البريطانية ، وهي المرحلة التي سَبقت الحرب العظمى الثانية ، **تركت آثارها فيما بع الحركة التعاونية وتطورها.**

كما نرجو أن نوجه النظر إلى الإطار المنهجي الذي مَرَّت به الحركة التعاونية البريطانية ، آملين أن تستفيد من هذا العرض الحركات التعاونية العربية فيما يتعلق بتبني خططاً إنمائية واضحة الأهداف.

مستقبل التعاون
THE FUTURE OF COOPERATION

رجاء من المؤلف :

أوضح العلماء أن هناك العديد من العوامل الإقتصادية والسياسية والثقافية والتطورات العلمية والتكنولوجية التي يُمكن أن تؤثر على أهداف المنظمات ، بل وعلى قدرتها على البقاء وإستمرار نموها وإزدهارها ، ومن بين هذه العوامل المنافسون والوكالات الحكومية المشرفة ، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم ، والدائنون والنقابات العمالية وقيم وسلوك أعضاء المنظمات .. إلخ .. لذلك يلجأ أصحاب المصلحة إلى أهل الذكر من العلماء الذين يملكون القدرة على البحث العلمي والتخطيط الإستراتيجي لكي يحللوا الواقع بما يعترضه من مشاكل وأزمات ، وفي ضوء خبرة هؤلاء العلماء المستمدة من القدرة العلمية والتجارب العملية ، يجلسون ويفكرون ويبحثون عن أفضل الحلول في ضوء المعلومات الدقيقة التي وصلوا إليها.

والتقرير الذي نعرضه فيما يلي يمثل قوة ثقة الحركة التعاونية البريطانية في علمائها من أساتذة الجامعات البريطانية وغيرهم من الخبراء والعاملين ، ومن أجل هذا أعادت الحركة التعاونية البريطانية في مرحلة مبكرة تنظيم نفسها في ضوء توصيات هذا التقرير ، كما إستفاد الحلف التعاوني الدولي من هذا التقرير عندما شكَّل لجنته التي أعادت صياغة مفهوم المبادئ التعاونية الدولية التي تحكم تنظيم وإدارة التعاونيات ، راجين أن تنحو الحركة التعاونية المصرية والعربية هذا النحو من أجل تحقيق مزيداً من النمو والإزدهار وأن يكون للإقتصاد التعاوني المصري والعربي دوراً في النظام العالمي الجديد على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي .

المؤلف

لمحة عن الدراسة السابقة :

قدمنا من قبل في الفصول السابقة دراسة تحليلية عن الحركة التعاونية البريطانية ونرجو أن يكون القارئ قد ألمَّ بتجربة الرواد الأوائل[*] وتفهَّم خطواتهم ، فقد بدأوا بهدف واحد أمامهم هو **أن يكشفوا عن طبيعة ومعنى حركة كبرى يمتد مغزاها إلى آفاق أرحب من النطاق القومي ، حركة نشأت منذ أكثر من قرن ونصف مضى وسط الأماني الإجتماعية المختلطة والمتشابكة وتطورت في أيامنا لتصبح مشروعاً ضخماً ومتنوعاً في بنيانه حتى ليستعصى على الوصف والتحليل** ، وبدأت المهمة بغير تصورات سابقة إلا الأماني والإرادة ، وإستمدت هذه التجربة خططها من التطبيق العملي وبروح النقد الذاتي ، وكلما إتضح شكل الحركة تدريجياً أثناء هذه التجربة إنزاحت الإنطباعات المرتبكة للمناقشات الباكرة لتفسح المكان لإحساس متزايد بالنظام والشكل والنمط سواء في التطور التاريخي للحركة أو في تنظيمها الحالي ، **وينمو الإقتناع بأننا كنا نشهد في عملية التطور هذه بزوغ مبدأ حيوي وهام من مبادئ العمل الإجتماعي والإقتصادي** ، مبدأ سليم فيما يتعلق بالحاجة التي تولدت عنها الحركة وبالقوى التي أضفت الحركة عليها معنى وهدفاً بحيث **لا يمكن أن تعوق نتائجه المعارضة الخارجية ولا المساندة المرتبكة ولا التطبيق غير المؤكد** ، ولم تكن البداية التي إرتبطت بالمثالية بتأثير الأحلام اليوتوبية[**] سوى حافزاً إلى بداية جديدة **وأخذت الفكرة القائلة بأن الناس يمكنهم أن يجتمعوا معاً بدلاً من أن يتنافسوا ببعث الهام معظم المواطنين العاديين الذين إستجابوا إلى فكرة التعاون ، يحفزهم إلى إنجازات عظمى ويقودهم إلى إكتشاف قدرات لم تكن منتظرة** ، ووجد إلتحام الفكرة المثالية بالأداء العملي تعبيراً في أشكال تنظيمية عضوية معينة ، **بعضها أثبت قدرته على البقاء وفشل البعض الآخر** ، وما أن إكتُشِفَ الشكل المناسب الفعّال حتى نما وتكاثر وتكيف مع التَغَيُّرات التي إعترت بيئته ومع إحتياجات تلك البيئة.

---

[*] لمزيد من المعرفة عن هذه التجربة نرجو الرجوع إلى مرجعنا الذي أصدرناه بعنوان **تاريخ رواد روتشديل في عام ١٩٨٥.**

[**] كلمة Utopia باللغة الإنجليزية تعني المثالية في حب الخير وإقامة المشاريع المثالية لنفع الطبقات المحدودة الدخل وعلى سبيل المثال **يُطلق علماء التعاون هذا الوصف على روبرت أوين.**

وخير ما يتجسد فيه المثل الأعلى للتعاون الأشكال التي لا تحمل في طياتها بذرة صراع المصالح ، ولذا فقدت خطة التعاون بين المنتجين مواقعها أمام التعاون بين المستهلكين ، لأن الأولى كانت مُعرضة لنشوب الصراع بين المصالح الفئوية بينما كان التعاون الثاني بغرض إشباع حاجات الأعضاء ، **وبرزت فكرة العائد على المشتريات** فوراً كأداة مُبَسَّطة وطريقة عملية لتلافي الصعوبات السابقة والمناقشات حول مصير الأموال المُتَجمِّعة ، ووسيلة لإلغاء الربح ، وسبيل لمراكمة المدخرات من أجل إمتداد المشروع التعاوني ، وخطة تدريجية لإشباع إحتياجات المستهلكين وصولاً لإيجاد سوق مضمونة يقوم عليها النمو في المستقبل ، **وهكذا خلقت روح الولاء والمصلحة الجامعة التي مهدت لقيام نظام الإشراف الديمقراطي الذي تولى توجيهه قادة مُخلصون فاهمون غير إنانيين** ، مما جعل الحركة التعاونية ذات صبغة تختلف عن كل أشكال المشروع الإقتصادي الأخرى في العالم الحديث.

ورأينا كيف نَبَتَت من **جنين خطة روتشديل** جمعيات تعاونية ذات نمو ثري نشرها في أرجاء هذه البلاد **بدءاً من المراكز الصناعية أولاً ثم إمتدت إلى المواقع الريفية والسكنية تلائم بين أوضاعها وأشكالها حسب متطلبات كل بيئة جديدة** ، ولابد لهذا النمو والتَشَعُّب في حد ذاته من أن يؤثر على ذهن المراقب ، لكن فضلاً عن هذا النمو الخارجي ومرادفاً له ومؤيداً بقوة لدعائم وإحتمال البناء الكلي كان إمتداد الحركة وضربها بجذورها في عمق الأرض ، **وقامت منشآت فيدرالية للخدمات المشتركة تشمل البيع بالجملة والأعمال المصرفية والتصنيع والأنشطة التثقيفية والدعائية والإجتماعية كلما إحتاج الأمر قيامها** ، وكان نتاج كل هذه القوى **ظهور جمعيات التجزئة إلى الوجود ، ويخلب اللب أن هذه الخطة المتواضعة التي أنشئ على أساسها متجر بقالة صغير منذ أكثر من مائة وخمسون عام تقريباً كانت كافية لبيني عليها كل هذا المشروع الشامخ** ، وأن المبادئ التي قادت خطى الرواد في ممارستهم للعمل التجاري ، هي نفسها – في الأساس – المبادئ التي تحكم اليوم كل وحدة من وحدات المشروع التعاوني بدءاً من المتجر التعاوني القروي الذي يضم بضع مئات من الأعضاء حتى المشروعات الكبرى ذات المصانع المتعددة التابعة لجمعيتي الجملة **اللتان إندمجتا فيما بعد في جمعية واحدة.**

ويأمل علماء التعاون في العالم أن يشاركهم كل قارئ لجُهد الرواد الأوائل ومن سار على نهجهم في الإحساس بصفة هذا المشروع العظيم وطبيعته الديناميكية وحجم وتنَوُّع إنجازاته بفضل المبادئ التي قام عليها وبساطتها الخلاَّقة.

ويعتقد علماء التعاون أنهم فشلوا في مهمتهم الأساسية إذا إقتصر نجاحهم على بعث إحساس الرضا والتقدير والإكبار فقط ، **لأنهم هم أنفسهم لا يحسون بالإمكانيات التي لا تُحصى فحسب ، بل يخامرهم إحساس بالشك في كيفية تحقيق هذه الإمكانات داخل الحركة في الوقت الحالي** ، ففي تاريخ كل حركة كبيرة مثل الحركة التعاونية **يكمن خطر الركود بعد فترة من التوسع القوي النشط ، حين تقل قوة الدفع الأولي** ، ويقل أو يزول الوعي بالهدف في قمة النمو والوفرة ، وقد يتحول الحجم والتنوع إلى أخطار في حد ذاتها إذا لم يصاحبها زِيادة في الطاقة الموجهة أو في التقدير العام للغايات ، **وعندئذ يصبح النمو عشوائياً وتتمزق وتتفرق الطاقات في أعمال غير ذات فاعلية ، ولا تتفق الآراء في القضايا الحيوية ويؤدي الشك وعدم التأكد أخيراً إلى التفسُّخ والجمود ، ولذا لابد هنا من محاولة لإعادة تقرير مبادئ التعاون كما جاءت في غضون هذا البحث ثم مناقشة : ... إلى أي مدى – في ضوء الإتجاهات الراهنة – تبدو الحركة قادرة على تحقيق هذه المبادئ عملياً والمحافظة على تقدمها مستقبلاً ؟..**

(١) مبادي المشروع التعاوني
" The Principles of Cooperative Enterprise

يقول تقرير اللجنة التي أجرت الدراسة :

من أوجه ضعف الحركة التعاونية في بلادنا فشلها في صياغة نظرية واضحة التحديد للتعاون تواجه مبادئ التنظيم الإقتصادي والإجتماعي الأخرى أو حتى تكملها ، فلم تُخرج الحركة الحديثة كتابات مرجعية رسمية خاصة بها ، ولا مفكرين أو معلمين عظام ، ولذا فإنها يرتج عليها ولا تبين عندما تحاول التعبير عن نفسها فتلجأ إلى الأساليب الطوباوية اليوتوبية التي عفا عليها الزمن أو تجد الراحة في أعمدة من الأرقام ، **ولا يرجع ذلك إلى أن**

ماضيها لا يُلهم أو عدم الإستمرارية بين الماضي والحاضر ، فلم تتبدل المبادئ الأساسية التي بدأت بها الحركة في الماضي **بل ظلت كما هي حتى الآن لكنها إحتاجت إلى صياغة في ضوء الواقع العملي وبالعلاقة مع الظروف المتغيرة** ، وفضلاً عن أنه لم تبذل أية جهود في هذا السبيل فقد تركت لتراجع إلى الخلفية وتصبح نوعاً من الحماس الديني لدى القليلين ، ولم يكن التقصير في وضع مثالية هادفة قادرة على تحريك العمل والسياسة والتأثير عليها مقصوداً أو متعمداً بل كان من عقوبات النمو ، ومع توسع نطاق الأعمال إستوعبت الأنشطة التجارية كل طاقات الحركة المتوافرة ، وإكتسبت هذه الأنشطة أهمية في ذاتها وفقدت معناها النهائي وغايتها ، **وأصبحت الحاجة الآن ماسة لإحياء الإحساس القديم بالغرض وتوجيهه لحل مشكلات التطور التعاوني في المستقبل.**

وليس هذا إقتراحاً بأن تُضيِّعَالحركة نفسها مرة أخرى في متاهات من التنظير الطوباوي ، **بل طلباً بأن تعي الحركة غرضها بوضوح وأن تسجل المبادئ التي تفرقها عن المشروعات الرأسمالية العادية ، فيجب على الحركة أن تقرر ما يجب أن يكون عليه نطاق عملياتها ونفوذها في الميدان الإقتصادي والميدان السياسي على السواء ، كما يجب عليها أن تضع مبادئ التوسع مستقبلاً والأشكال الملائمة التي تُساعد على الوصول لغاياتها** ، ومن الضروري في أي محاولة لإضفاء المعنى على التعاون أو لتصور مكانته في حياة الجماعة مستقبلاً أن تحدد صفته وطبيعته الحالية ، ونكشف المبادئ العامة التي يصح أن تنتصب كمنارة للتقدم مستقبلاً أو للتغلب على العقبات.

ونقرر في البداية أن التعاون في ذاته نظام كامل من التنظيم الإقتصادي نشأ عن إهتمام مباشر من جانب المستهلكين المتجمعين بالسلع والخدمات التي يحتاجون إليها لإشباع حاجاتهم ، ويتناقض في ذلك مع التنظيم الذي يحقق إشباع الحاجات بشكل غير مباشر وإلى المدى الذي ينتج الربح أثناء هذه العملية ، **وواضح أنه لابد من تعارض المصالح بين النظام التعاوني الذي ينشد إلغاء الربح وبين نظام توريد منافس قائم على حافز الربح.**

ويختلف التعاون جذرياً عن الرأسمالية التي تضع مصالح المنتجين في المقدمة ، والحقيقة أن كل الناس مستهلكون من المهد إلى اللحد كما أن معظم الناس منتجون أيضاً ، لكن الإنتاج يفقد هدفه الحقيقي إذا لم يتمكن من إشباع حاجات المستهلكين بأقصى ما يمكن ، ومن ثمة يجب تغليب مصلحة المستهلكين. **وتُبَيِّن التجارب بوضوح أن المنتجين في ظل النظام الرأسمالي قد يعمدون – عن طريق إحتكار المعروض أو إتفاقات البيع – إلى رفع الأسعار بما يخالف مصلحة المستهلك ، أو قد يقنعون المستهلك عمداً بقوة الإعلان أن مصلحته تتحقق بشئ آخر غير ما يعتقد وما هو صحيح ، فهناك والحالة هذه إتجاه قائم يُغري بتحقيق مكاسب فئوية غير عادلة ولا مبرر لها ، وطريق الخلاص من كل ذلك في النظام التعاوني.**

وإذا كانت هذه النتيجة مقبولة أمكن أن نستنتج منها نتيجة أخرى ، **فالتعاون رمز لإشراف هيئة المستهلكين جميعها على الأنشطة الإقتصادية** الموجهة لإشباع حاجاتهم والسيطرة عليها وعليه بهذه المثابة أن يعارض سيطرة المصالح الفئوية على تلك الأنشطة ويخالفها ، **ونقطة البداية في النظام التعاوني هي المستهلك وإحتياجات المستهلك لا المنتج والرغبة في الكسب** ، وتتنوع المصلحة بين جماعات المنتجين المختلفة التي تستهدف تحقيق أكبر قدر من الربح ، فتريد كل جماعة أن تبيع بأغلى ثمن ممكن سواء كان المبيع سلعة أو عملاً ، وتشتري بأرخص ثمن ممكن سواء كان ما تشتريه سلعة أو خدمة مما يُنتج الآخرون ، ويقال عادة أن مصالحنا كمستهلكين – في المقابل – واحدة أو موحدة ، ورغم أن هذا القول غير صحيح تماماً خاصة في مجتمع مُقسَّم إلى أغنياء وفقراء **لكنه يصح بوجه عام بالنسبة للأغلبية العظمى من المستهلكين المنتظمين حالياً في الحركة التعاونية** وسوف تزداد صحته بإستمرار كلما نجح التعاون في إلغاء الربح من جزء من الميدان الإقتصادي يزداد إتساعاً بدوره ، غير أن دلالة عدم إنقسام قاعدة المستهلكين في المشروع التعاوني لم تلق التفهم والإدراك الكافيين ، وتتمثل هذه الدلالة في أن المستهلكين يصنفون السلع ويبيعونها لأنفسهم ، وطالما ظلت هذه الحقيقة باقية فإن أية محاولة للوفر في التكلفة عن طريق خفض درجة الجودة أو خفض أتعاب السواد الأعظم من المستهلكين بوصفهم عاملين بأجر ، إنما هي محاولة لا معنى لها ولا هدف ، وفضلاً عن ذلك فإن المستهلكين الواعين

الذين يريدون إشباع حاجاتهم تعاونياً لن يهتموا سوى بالسلع والخدمات التي يحتاجونها فعلاً ، ولن يلتفتوا إلى خلق أو تشجيع الطلب على " سلع " لا تُسهم في تحقيق معيشة أفضل ، **أي أن النظام التعاوني الكامل إنتاجاً وتوزيعاً للسلع الإستهلاكية يحقق وفراً طائلاً في الجهد حتى ولو لم يحقق وفراً في التكاليف أثناء الإنتاج الفعلي للسلع.**

ويقودنا هذا إلى ذكر صفة أساسية في التعاون هي **قدرته المستمرة نظرياً على التوسع بسبب الوفورات الذاتية في نظامه** ، وقد أوضحنا وفر الجهد الناشئ عن إمكانية إقتران الإنتاج مباشرة بالحاجات ، لكن الأكثر من ذلك أنه كلما زاد عدد المستهلكين المُنَظمي الصفوف كلما زادت المنافع التي يستمدها كل واحد من النظام ، وزادت الموارد الرأسمالية التي يمكن تجنيبها ورصدها للتوسع ، بينما لابد من ظهور المنافسة بين مصالح المنتجين المختلفين وإزدياد الإحتكاك المُضَيِّع للجهد ، ويؤدي ذلك للإحتكار وإقتصار الكسب على القليلين ، وينشد التعاون – في المقابل – إجتذاب أكبر عدد من المستهلكين كي يشاركوا في المكاسب المتزايدة التي يُغِلّها المشروع المشترك. **فإذا وعت الحركة بوضوح مبادئها وغاياتها وخططت ووجهت طبقاً للإتجاهات السليمة فلابد أن تحل في النهاية محل النظام الذي يعمل على إيجاد الإحتكاك المستمر وينطوي على طرق للإنتاج والإستهلاك تسبب كثيراً من الضياع والفاقد ، ويتحطم بالأزمات الدورية.**

ويستطرد التقرير قائلاً :

لا يكفي إثبات وجود ميل طبيعي ذاتي نحو التوسع المستمر ، فالتوسع في النظام التعاوني يتبع قوانين معينة إذا لم تُفهم جيداً أو إذا وُضِعت عقبات في سبيل عملها فقد يزول هذا الميل أو يتوقف ، ويبين تاريخ التعاون في المملكة المتحدة الطريق الذي يسلكه التوَسُّع.

وأول و"اظهر الأشكال هو ما يمكن أن يُسَمَّى الشكل (الأفقي horizontal) ويعمل بطريقتين رئيسيتين :

الطريقة الأولى أن يدخل الحركة مستهلكون أكثر وأكثر وبذلك تزداد مواردها ويزداد نفوذها تلقائياً.

والطريقة الثانية أن يتوسع تدريجياً في السلع التي يهتم بها النظام وتزداد معه النسبة التي يشتريها الأعضاء الحاليون من الإنتاج التعاوني في مجموع مشترياتهم.

وتتكامل هاتان الطريقتان بالطبع ، ويبدأ الإتجاه دائماً بالسلع التي يطلبها يومياً كل إنسان ، ثم مع إزدياد عدد الأعضاء يُصبح في الإمكان توفير السلع التي ولو أنها مطلوبة للعموم لا تدعو الحاجة إليها سوى على فترات متباعدة قليلاً ، ثم مع توالي زيادة الأعضاء يُصبح ممكناً تقديم السلع والخدمات ذات الصفة الفردية ، أي التي تجتذب أفراداً معينين وتحتاج إلى تنوُّع ونشاط ومبادرة في إنتاجها وتداولها ، وفي أقصى الطرف الأول سلع مثل البقالة والخبز واللبن بينما تقع في أقصى الطرف الآخر سلع مثل المنتجات الفنية وأدوات طب الأسنان والمواد الصيدلية وأشباهها.

وفيما يلي نص الفقرة السابقة باللغة الإنجليزية :

It is not sufficient, however, to establish the existence of an inherent tendency towards progressive expansion. Expansion itself, in the co-operative system, follows certain laws; and if these are not understood, or if obstacles are placed in the way of their operation, the tendency may be inhibited. The history of Co-operation in this country indicates the way in which expansion tends to take place. The first and most obvious form may be described as "horizontal", and it operates in two main ways. In the first place, more and more consumers are brought into the movement, and its resources and influence thereby automatically increase; and in the second place, the range of

commodities with which it is concerned is progressively extended, and the proportionate co-operative buying of existing members increases. These two aspects of expansion are, of course, complementary. The tendency is always to begin with commodities in daily demand by everybody; then, as numbers grow, it is possible to supply those goods which, while they are in general demand, are required at less frequent intervals; and finally, with a further increase in numbers, it is possible to meet the need for commodities and services which are more individual in their appeal and need greater variety and initiative in their production and handling. The extremes of this range are groceries, bread and milk at one end, and artistic products, dentistry, pharmacy, etc., at the other.

وثاني هذه الأشكال من التوسع التعاوني هو ما يمكن تسميته الجانب " الرأسي Vertical " وهو أكثر أهمية ، ولا **يتعلق بمدى وحجم السلع بل بمدى " الأنشطة الوسيطة Intermediate activities** " فتؤدي محاولة توفير السلع لإستخدام مجموعة معروفة ومتزايدة من المستهلكين **إلى التحوّل من المتاجرة بالتجزئة إلى المتاجرة بالجملة ثم من ذلك إلى التصنيع** ، وتوجد هنا أيضاً خطوط تَدَرُّج واضحة من تصنيع السلع النمطية Standardized commodities المستخدمة يومياً **إلى إنتاج السلع الأصعب بيعاً والتي يجب توفيرها في تشكيلات أوسع ولا يتصف الطلب عليها بالإستمرار ، ومن الصعب إقامة الإنتاج المباشر من نبات الأرض في المراحل الأولى ، وذلك** لأن إنتاج الأرض يتصل بالمواد الغذائية ومواد التصنيع الخام ، ويظهر هذا الإنتاج مبكراً في الوقت ، لكن هذا الإنتاج لا يكفي بالنسبة للحاجات الكلية.

وما يزال التنظيم التعاوني للزراعة والصناعات " الإستخراجية " الأخرى يمثل مشكلة ينبغي على الحركة حلها ، وهذا لا ينفي وجود بعض التجارب الناجحة مثل الإتفاقات القائمة بين بعض جمعيات التجزئة وبين

الزُراع وصغار الملاك المجاورين لها ، **ومهمتنا التالية هي إستكشاف إلى أي حد تعمل هذه المبادئ والإتجاهات في الحركة اليومية وما ينتظر لها في المستقبل ؟**

وفيما يلي نص الفقرة السابقة باللغة الإنجليزية :

The problem of the co-operative organization of farming and other "extractive" industries is one which has still to be solved by the movement, in spite of some promising experiments which have already been made, such as the agreements which exist between certain retail societies and neighbouring farmers and small-holders.

The next task is to discover how far these principles and tendencies are operating in the movement to-day, and what promise there is for the future.

(٢) الإتجاهات الحالية والإحتمالات المستقبلية
Present Trends and Future Possibilities

يصعب تجنب القول بأن نمو المشروع التعاوني صاحبه إنطماس الملامح المميزة له عن المشروع الخاص التنافسي ، فمع إنشاء المتاجر أو الفروع في مناطق لا يوجد فيها ميل تلقائي للتعاون أو يضعف فيها هذا الميل ، **ومع إزدياد حجم الجمعيات إلى ما يجاوز النواة المتحمسة من التعاونيين المُخلصين يزداد شبه هذه المنشآت بالمنشآت الكبيرة الأخرى وتجنح إلى إتخاذ نفس معاييرها فيما يختص بقياس درجة النجاح** ، وإزدياد ظهور هذا الإتجاه المُجافي للصفة التعاونية الأصلية الأولى كلما كبر حجم الجمعيات وإحتاجت بالتالي إلى وضع سلطات الرقابة والتوجيه أكثر فأكثر في أيدي موظفين محترفين دائمين ، ولو أن ذلك يعتبر نتيجة أيضاً كما هو سبب ، ومن هنا يتجه إلى الزوال الفرق الأساسي الحيوي بين النظام التعاوني المقفل الذي ينتج السلع والخدمات من أجل أعضائه ويوزعها عليهم تحت

رقابتهم وتوجيههم وبين النظام الذي يفصل بين المنتج والمستهلك ولا يُنتج إلاّ مدفوعاً بحافز الربح ، وبينما ينبغي أن يكون الفائض الذي ينشأ عند مراحل الإنتاج والتوزيع التعاونيَيْن تابعاً وعارضاً في الخطة ككل ويتم توزيع هذا الفائض على شكل عائد ، إذّ به **يتحول عند بعض التنظيمات التعاونية التي تنحرف عن التطبيق التعاوني السليم إلى " هدف " في المتاجرة التعاونية كما هو في المشروع الخاص** ، ويضاف إلى ذلك خطر آخر هو أن هذا الفائض قد تُحقّقه بعض الجمعيات بأسلوب مُصطنع عن طريق رفع الأسعار بدلاً من أن ينشأ طبيعياً **مما ينطوي على فساد ومنع لتطبيق المبادئ التعاونية This represents a prevension of cooperative principles.**

بل أن هذا الفكر المتجه إلى تحقيق الربح يذهب إلى أبعد من ذلك ، **ففي الوقت الذي يجب على الحركة التعاونية أن تعارض المصالح الخاصة وتضع الصالح العام فوق كل إعتبار ، نجدها فيما يبدو في أحوال كثيرة تشارك في الحصول على هذه المصالح وتقتسم معها المزايا ، بل تذهب إلى حد عقد الإتفاقات مع الإحتكار وتقبل مركزاً في التبعية الإقتصادية ، وإذا أريد للتعاون أن يحيا كحركة متميزة فيجب توضيح التعارض الأساسي بين النظام التعاوني وبين نظام الإنتاج للربح ، ويجب أن يتضح ذلك تماماً للأعضاء والموظفين ، ويجب أن تستعد الحركة بأكملها لكفاح طويل - وربما كفاح مرير أيضاً - ضد الميول الإحتكارية والتقييدية التي أخذت تظهر داخل النظام الرأسمالي** فلم تنجح أبداً أية حركة تتخذ لنفسها على المدى الطويل موقف المقاومة الأقل ، وإذا أُريد للحركة التعاونية أن تقودها مبادؤها المقررة المحددة المميزة لها للإعتبارات الوقتية **فيجب توضيح ذلك للأعضاء ليكونوا على وعي بهذه القضايا التي يدعون إلى مواجهتها كهيئة متضامنة متحدة ،** فهل الموقف الحالي للحركة يجعل المهمة ممكنة وإلى أي حد ؟ **ويقودنا ذلك إلى أن نتساءل .. إلى أي حد يجد مبدأ آخر عظيم من المبادئ التعاونية - وهو الإشراف الديموقراطي من جانب المستهلكين - تعبيراً عنه في الممارسة الحالية ؟..**

ولعلنا بإستعراضنا للتجربة البريطانية وتقارير الحلف التعاوني الدولي قد وجدنا سبباً للتساؤل حول فكرة السيطرة الديموقراطية وهي فكرة عادية

ذات شعبية تقول بوجوب أن يشارك في إدارة الأنشطة المتنوعة للحركة كل أعضائها أو على الأقل غالبيتهم خاصة وأنها حركة تزعم أنها محكومة ديموقراطياً ، ورأينا أنه يكفي أن يكون قسم من الأعضاء على وعي بالقضايا التي تثار ويُعلن وجهة نظره عند مناقشتها ، ويطلب إتخاذ رأي فيها ، وأن يكون هذا القسم مستعداً وقادراً على النقد ونشطاً في الخدمة ، **طالما أن من بيدهم الإدارة يُحِسُّون بإرادة الأعضاء ويستجيبون لها ، ويقوم أغلب النقد الموجه للحركة على أن قسماً كبيراً من الأعضاء يقف موقفاً سلبياً بحتاً ولا يُشارك في المداولات ولا الأنشطة ، وبالتالي يصبح لا أثر له** ، لكن حتى مع هذا التجاوز في تفسير إحتياجات الديموقراطية ، هناك سبباً للإعتقاد بأن **إتجاه الحركة التعاونية حالياً يبتعد عن طبيعتها الديموقراطية الأولى** ، ويصاحبه نقص في إستجابة قسم من القادة لإحتياجات غالبية المستهلكين ، وتَقلُّصْ عدد الأعضاء النشطين نتيجة لنمو العضوية الكلية وتوسيع نطاق إنشاء جمعيات إقليمية جديدة كثيرة في المناطق الكبيرة المترامية الأطراف الأمر الذي فرض نفسه من حيث عدم إحتفاظ هذه الجمعيات بالروح الأصلية للحركة سوى بالنذر القليل ، ماعدا أفراد قلائل نسبياً ، ويظهر أيضاً بعض الخطر من أن يؤدي التطور الجديد ، **وهو فتح فروع خاضعة مباشرة لجمعية الجملة – إلى إضعاف صفة الحركة التعاونية مهما قيل من ضرورة ذلك لأسباب أخرى** ، ولا يزيل هذا الخطر إلا إضافة بعض الأجهزة الديموقراطية الجديدة حسبما يتفق مع الإستقلال المحلي.

وهنا أيضاً يتهدد مستقبل التعاون كنظام مُتَمَـيِّزْ من نظم التنظيم التعاوني خطر الإبتعاد عن مبادئه الأساسية ، حيث سيؤثر ضعف الإشراف الديموقراطي على نوعية القيادة ، ويضيع الإحساس بالإتجاه التعاوني ، وينفتح الطريق للإشراف عن طريق مصالح فنوية قوية ومنظمة داخل الحركة ، ولا سبب للإعتقاد بأن الصفات التي قامت عليها المؤسسات الديموقراطية في هذه البلاد صارت أقل إنتشاراً وسلطاناً مما كانت عليه من قبل ، **أو أنها في مراكز التعاون القديمة أكثر منها وأوفر مما في المراكز الجديدة** ، أو أنها إحتكار لطبقة معينة أو مجموعة عمرية معينة ، **فإذا كانت أقل ظهوراً الآن في الحركة التعاونية ككل مما كانت عليه سابقاً فالخطأ في القصور في تعديل التنظيم بما يناسب إزدياد حجم الحركة وتَعَدُّد أنشطتها ،**

والقصور في متابعة إحتياجات الأعضاء الذين يزدادون عدداً خاصة فيما يتعلق بجهود التوعية والتثقيف والتعليم والتدريب والدعاية ، وهذه أوجه قصور لابد من معالجتها إذا أريد أن يكون مستقبل التعاون آمناً ومضموناً ، **وهذه المعالجة ممكنة.**

ومن الضروري أن نعطي هذه المشكلات عناية خاصة ، **ويجب علينا أن نبحث الإتجاهات الحالية في ضوء مبادئ التوسع السابق مناقشتها ، وواضح أن صفة الحركة وتنظيمها ، ونوعية وولاء الأعضاء ستؤثر عليها جميعاً تأثيراً عميقاً الطريقة التي سيجري بها هذا التوسع.**

وقد رأينا أن في النظام التعاوني ميل ذاتي للتوسع ، بل يعتبر التوسع الدائم – في الحقيقة – أختياراً لمدى التطبيق الفعَّال لمبادئ المتاجرة التعاونية ، ولاشك أن التوسع حدث سريعاً أثناء الجزء الأكبر من تاريخ الحركة ، لكن من الممكن حالياً المبالغة في هذا المدى ، **فقد تزيد المتاجرة التعاونية زيادة مُطلقة بينما تظل مكانتها النسبية كما هي ، ويعني التوسع النسبي بالمقارنة إلى أشكال أخرى من المتاجرة حدوث زيادة تفوق ما هو منتظر بالنسبة لنمو السكان وإرتفاع مستوى المعيشة** ، فلو أخِذ هذا في الإعتبار مع الزيادة في الأسعار لوجدنا أن تجارة التجزئة التعاونية في السنوات الأخيرة أقل أهمية مما تبدو عند النظرة الأولى ، وكيفما كان الأمر **فلا ريب أننا على حق حين نستنتج أن قدرتها الكاملة على التوسع لم تُفهم بالكامل ، وحيث أن الحركة التعاونية لها مزايا إقتصادية تفوق بلاشك مزايا النظم المنافسة** – كما سبق إيضاحه – **فلابد أن الخطأ واقع في عدم فهم المبادئ التي خلف هذا النظام وفي عيوب التنظيم والدعاية ، ويجب أن يتطور النظام ليحقق هدفه لا أن يكون التطور إنتهازاً للفرص** ، وليس في الوسع زيادة عدد الأعضاء وزيادة تعاملهم مع الحركة بوسائل الإعلان التجاري المعتادة حتى لو أحسن إستخدامها فوق ما هو دارج اليوم ، **بل تدرك هذه الأهداف بنشر المعرفة بأهداف ومبادئ التعاون وبتطوير قدرات الحركة منطقياً لتشبع الإحتياجات المتنامية بإستمرار للأعضاء الذين يتزايد عددهم ، على أن يكون الإشباع بصورة فعَّالة لأقصى حد وبكفاءة كبيرة ما أمكن وتعتمد الحركة في ذلك على مواردها الخاصة ما وسعها ذلك.**

ويلاحظ أن التعاون إتجه بصفة رئيسية حتى الآن إلى الفئات العليا من الطبقة العاملة ولم يتجه كثيراً إلى فئات المجتمع الأكثر فقراً ولا لغالبية المستهلكين من الطبقة الوسطى ، وإذا أرادت الحركة الإحتفاظ بهدفها الإجتماعي فلابد لها من الإتجاه إلى الفئات الفقيرة ومراعاة إحتياجاتها الخاصة ، فظاهر أن الحركة تعني أساساً وبشكل حيوي بمشكلة الفقر المتفشي بين أعداد كبيرة من المستهلكين عنايتها بمعارضة الربح ، وترتبط بهذا الصدد إرتباطاً وثيقاً بالحركة العمالية ككل ، وتستطيع الحركة بهذه المثابة أن توقظ الوعي الإجتماعي لدى أعداد غفيرة ممن لا يمكنهم – لضغط الظروف – مساعدة أنفسهم ومن ثمة يظلون عبئاً على التقدم الإجتماعي ، ولكن كيف وإلى أي حد تستطيع الحركة في نفس الوقت أن تتجه إلى الفئات العليا من الطبقة الوسطى دون أن تفقد صفتها الديموقراطية العمالية ؟ هذه مسألة تحتاج للنظر والدراسة ، ونرى أن هذه المحاولة طيبة وجديرة بالإهتمام لأن محاولة الإستجابة لمطالب تلك الفئات وإحتياجاتها تؤدي إلى إرتقاء عام من نوعية وذوق ما تعرضه الحركة التعاونية ، لكن يجب الإقدام على المحاولة بموجب سياسة مرسومة وموجهة بعناية وليس لمجرد الرغبة في القيام بنوع مربح من المتاجرة قد يكون على حساب الأهداف الضرورية للجهد التعاوني.

وقد برزت صعوبات كثيرة في هذا العرض للإتجاهات الحالية في ضوء المبادئ التعاونية وحان الأوان لدراسة هذه الصعوبات وطرق التغلب عليها.

وفيما يلي النص السابق باللغة الإنجليزية :

So far, Co-operation has appealed mainly to the superior sections of the working-class. It has made less appeal to the poorer sections of the community, and not very much to the main body of middle-class consumers. If the movement is to preserve its sense of social purpose, it must adapt itself particularly to the needs of the former. It is obviously vitally concerned in the problem of poverty among large numbers

of consumers, and in that sense, as well as in its opposition to profits, it links on to the Labour Movement as a whole. It could do much to arouse to social consciousness large numbers of those who, through stress of circumstance, are incapable of helping themselves and remain a drag on social progress. How far the movement can, at the same time, appeal to the upper levels of middle-class demand, without losing its democratic, working-class character, is a matter for consideration. In so far as the attempt to meet that demand induces a general levelling-up in the quality and taste of co-operative supply, for the benefit of the members as a whole, it will be all to the good. But any such attempt must be directed by considered policy, not merely by the desire to capture a lucrative trade, perhaps at the expense of the essential aims of co-operative effort.

Various difficulties have emerged in this survey of present trends in the light of the principles of Co-operation. The time has now come to consider these difficulties more specifically, and the means by which they may be overcome.

(٣) عقبات في سبيل تحقيق الأهداف التعاونية
Obstacles to the Realization of Cooperative Aims

وصلنا الآن إلى موقف هو أنه ليس هناك - بالطبيعة - ما يمنع من توسع المشروع التعاوني حتى يشمل مجموعة واسعة من الأنشطة المؤدية إلى إشباع الإحتياجات الأولية لجميع المستهلكين ولا تضم هذه الأنشطة مجرد توزيع تشكيلة كبيرة متنوعة من السلع والخدمات فحسب ، بل تدخل فيها الأنشطة الوسيطة من إستخراج المواد الخام إلى المرحلة الأخيرة للإستهلاك ، ويتسع النظام التعاوني الكامل بحيث ينتج السلع الرأسمالية التي يحتاج إليها مثل الآلات والمباني ومركبات النقل وما إلى ذلك مما يعتمد عليه إنتاج سلع الإستهلاك ، وعندئذ تصبح المتاجرة التعاونية بالتجزئة المرحلة

الأخيرة من نظام عظيم قائم بذاته ينتج مباشرة لإشباع حاجات المستهلكين المعروفة ، وليس من سبب يمنع حدوث ذلك بل الواقع أن تفوق النظام التعاوني وصفاته الذاتية التي أوضحناها تحتم أن يتطور هذا النظام إلى ذلك الشكل لكن لا نجد ما يدل على تحقيق هذه الإمكانات ، إذ نشاهد هذه الأيام تدهور الإحساس بالهدف الإجتماعي في الحركة كلها التي تخلّفت كثيراً فيما يتعلق بالسير قدماً للإستقلال عن إنتاج القطاع الخاص وفيما يختص بالمشروعات الجديدة عموماً ، وهناك عقبات واضحة تعوق الإتجاه إلى التوسع.

ويُمكن تقسيم العقبات التي تعترض تحقيق الأهداف التعاونية إلى نوعين رئيسيين : عقبات داخلية في الحركة نفسها وعقبات خارجية عنها.

العقبات الداخلية :

أ) عيوب التنظيم : Defects of Organization

كان التنظيم التعاوني في أوائل عهد الحركة وحتى العقود المبكرة من القرن العشرين يقود المسيرة في مجال كفاءة التوزيع ، وجاء النجاح مع تحقيق إمكان التنظيم الفعّال للجمعيات المحلية بفضل المجتمع الحضري المتقارب والمتماسك ، وعندما صارت المدن مراكز للأحياء تَوَسّعت المدن في إنشاء جمعيات وفروع لها وكانت النتيجة نموذجاً غير منتظم من الجمعيات المستقلة ذاتياً تتداخل أحياناً وتترك ثغرات بينها أحياناً أخرى ، وضعف " الشعور الإجتماعي الجياش "intense community feeling" الذي كان من السمات البارزة للأشكال المبكرة ، ولم تُبذل سوى محاولات قليلة لبعث الوعي التعاوني الذي يحتاج إليه الموقف الجديد أو لتهيئة قنوات جديدة للتعبير عنه ، لقد أخذت التقسيمات المحلية الضيقة في مجال سوق التوزيع تتهاوى سريعاً ، حتى أصبحت أكثر المشروعات الرأسمالية نجاحاً اليوم تُنَظّم على أساس قومي وتحت إشراف جهة واحدة.

وتتمثل مشكلة الحركة التعاونية اليوم في الحاجة إلى إقامة مثل هذه الإدارة الموحدة دون المساس بصبغتها الديموقراطية أو التنازل عن أي من ملامحها المميزة.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The problem of the co-operative movement now is to secure the same unified direction, without destroying its democratic character or losing anything of its distinctive features.

وقد أثبتت التجربة أن أسلوب الإدارة الموحدة يُعتبر أسلوباً هاماً من وجهة نظر الكفاءة الفنية خاصة بالنسبة لنمو الإنتاج التعاوني على أساس قومي.

لكن الإدارة الفنية الفعَّالة ليست كل شئ أو ليست الشئ الوحيد إذ تكتسب الخطوط السياسية العريضة أهمية أكبر كلما توسعت الحركة حجماً **وصارت أكثر وعياً بالأهداف الإجتماعية الأوسع مدى.**

والحقيقة أن التنظيم الحالي يمنع نمو الديموقراطية الفعَّالة القادرة على تشكيل السياسة ورسم الخطوط الرئيسية للتقدم على الأقل ، لأن الحركة المكونة من عدد كبير من الوحدات المستقلة بذاتها تماماً ، والتي لا تخضع لأي سلطة توحِّد بينها ، تتفكك ولا ترتبط بسياسة مشتركة حتى بوصفها وحدات تجارية ولا تتاح لها فرصة مناقشة المسائل التي تؤثر على المصالح العامة لها سوى من خلال مؤتمر ذي برنامج مُثقل **بحيث لا يستطيع صياغة إرادة واحدة مشتركة أو فرض هذه الإرادة المشتركة لتحقق الحركة أهدافها** ، وقد يستطيع المؤتمر التعاوني أن يضع بعض الأنشطة ذات الإهتمام المشترك في بؤرة النظر ، ويضع – عن طريق الدعاية المناسبة – أكثر مما يضعه الآن **من أجل توحيد الشعور التعاوني وتشجيع تنمية الغايات المشتركة خلال الحركة كلها** ، لكنه لن يكون فعَّالاً حقيقة بتنظيمه الحالي إذ ليس له أي سلطة لفرض سلطانه على الجمعيات كل بمفردها ، كذلك ليس في مقدور مجلس إدارة جمعية تجارة الجملة الإنجليزية أن يمسك بزمام القيادة إذ لا يملك هو الآخر سلطاناً على الجمعيات ، وتقف جمعية الجملة الأسكتلندية في نفس

الموقف ، ولاشك أن إنتقاد السلطة المركزية الموجهة هو أحد مصادر الضعف.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

This is important from the standpoint of technical efficiency, especially in view of the growth of co-operative production on a national basis. But effective technical direction is not the only thing. Broad lines of policy become more important as the movement increases in size and becomes conscious of wider social aims. The present organization actually now prevents the growth of a more effective democracy, capable at least of shaping policy and of laying down them main lines of advance. A movement which consists of a large number of completely autonomous units, subject to no unifying authority, bound to no common policy even as trading units, their only opportunity of discussing authoritatively those matters which affect the general interests an annual Congress with an overweighted programme, cannot effectively work out a common will or apply that common will to the prosecution of its aims. The Co-operative Union, focusing certain of the activities which are common to all of the societies, might, by propaganda methods, do more than it does to unify co-operative sentiment and to encourage the development of common purposes throughout the movement. It cannot, however, be really effective with its present organization, and it has no power to impose its authority on the individual societies. The C.W.S. Board is equally unable to give the necessary lead since it also is without authority in relation to the societies, and the S.C.W.S. is in the same position. The absence of any

central directive authority is an undoubted source of weakness.

ويدل على غياب الوحدة والسياسة المشتركة أنه من بين ١٧٧٧ جمعية منضمة إلى الإتحاد التعاوني عام ١٩٣٦ لم تنضم إلى عضوية الحلف التعاوني الدولي سوى ٥٢٦ جمعية ولم تُساهم في الصحافة التعاونية غير ٦٧١ جمعية ، ولم تُشارك في **نظام الإعلان الجماعي إلا ١٤٤ جمعية** ، ولم تنتسب إلى الحزب التعاوني عدا ٤٨٩ جمعية(*) ونضيف أيضاً أنه **لا يوجد شئ إسمه العضوية التعاونية القومية ونعني بذلك أنه في الوقت الحاضر والمستقبل القريب** أن العضو في جمعية ما حين يشتري من جمعية أخرى يشتري **كعميل غريب عن الجمعية as a stranger**.

فالحاجة العاجلة اليوم هي الحاجة إلى إقامة سلطة مركزية موحدة للحركة التعاونية ككل تكون مسئولة أمام ديموقراطية تعاونية موحدة وقادرة على أن تؤدي غرضين معاً أولهما الإشراف الفعَّال على النظام كله والثاني تعبئة الرأي وتمثيل الحركة التعاونية أمام العالم الخارجي ، وليس هذا مقام إعداد التفاصيل ، **ومع ذلك ليس من المستحيل تصور برلمان تعاوني منتخب يعقد جلسات طويلة في أوقات متقاربة تكفي لتناول مسائل السياسة الكبرى وينتخب بدوره " مكتباً " يُعتبر السلطة التنفيذية المركزية للحركة** ، وتحتفظ الجمعيات المحلية بإستقلالها في الشئون المحلية على أن تخضع للسلطة المركزية – التي ساعدت هذه الجمعيات على إنتخابها – في جميع المسائل التي تمس المصالح المشتركة ، **ويجب تخطيط الإنتخاب بحيث لا تتركز القوة في أيدي جمعيات قليلة العدد من الجمعيات الكبيرة** ، وينبغي إذا أريد لهذا البرلمان المنتخب أن يتولى سلطة التوجيه الفعَّال أن يُمنح صلاحيات حاسمة وإشرافاً واسع النطاق على المالية المركزية ، وستصبح هيئة من هذا النوع – تمثل النظام التعاوني الإقتصادي المتوسع بإستمرار وتُشرف عليه – **من أكثر الأجهزة قوة وتأثيراً في الدولة ، وقادرة على توجيه السياسة الإقتصادية**

(*) مستر جورج ريديل ، خطبة الرئاسة ، المؤتمر التعاوني ١٩٣٦.
Mr. George Riddle, President Address, Cooperative Congress, 1936.

بحيث تضمن أوسع توزيع لمكاسب الحضارة الحديثة وتكنولوجيا الإنتاج الحديثة حتى يتمتع بها الجميع.

لكن هناك معوّق آخر ربما يزيد عن عيوب التنظيم في أثره على إقامة الصعاب من طريق النمو التعاوني ، وهو بكل تأكيد من أخطر العقبات في سبيل التقدم الديموقراطي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The urgent need to-day is for the creation of a unified central authority for the co-operative movement as a whole, answerable to a united co-operative democracy, capable at once of providing for the effective control of the whole system, and of mobilizing opinion and representing the co-operative movement to the outside world. Although this is not the place to work out the details, it is not impossible to conceive of an elected co-operative parliament, which would meet often enough and with sufficiently long sessions to deal adequately with large questions of policy, electing in its turn a "cabinet" which would be the central executive authority of the movement. The local societies would preserve their autonomy in local matters, but would have to be subject in all matters affecting the common interest to the central authority which they themselves helped to elect. Elections would have to be so planned as not to place the control in the hands of a few large societies. The co-operative parliament, if it was to be effective as the directing authority, would have to be given definite powers and a large measure of control over central finance. A body of this kind, representing and controlling an expanding co-operative economic system, would become one of the most powerful

influences in the State, capable of directing economic policy so as to ensure the widest distribution of those benefits which modern civilization and the modern technique of production should enable all to enjoy.

There is, however, another limitation which, even more than imperfect organization, is likely to impose a check on the further growth of co-operation, and is indeed one of the most serious obstacles in the way of all democratic progress.

ب) عيوب القيادة : Defects of Leadership

لا نقصد هنا توجيه أي نقد لِمَنْ أسنِد إليهم واجب توجيه المشروع التعاوني سواء على المستوى المحلي أو القومي ، وهو واجب شاق وعسير ، **فهؤلاء تربوا في أحضان الحركة وعملوا في الحدود التي فرضها البنيان القائم** ، وأدت عيوب تعبئة وتعيين الموظفين إلى فرض واجبات كثيرة جداً على نفر قليل جداً ، ولم توجه الحركة أبداً الإهتمام والعناية اللازمة فيما يتعلق **بحُسن إختيار وإستخدام الكفاءات المُدربة على نِطاق يتناسب مع حجم أعمالها وتعددها ، ولا تتوافر فرص القيادة بسهولة في منظمة تفتقر كثيراً إلى التناسق والتوجيه المركزي ، ولاشك أن إدخال التحسينات على التنظيم سيؤدي إلى أن تصبح القيادات الموجودة أكثر فاعلية.**

غير أن مسألة العاملين من الموضوعات العاجلة **لأن إمكانات نمو أي نظام تتحدد بحجم القُدرات التي لديه وتحت تصرفه ، ويتجه المشروع الرأسمالي الآن إلى التركيز بشدة على توافر القدرات الفنية العالية في القمة** من ناحية وجعل العمل في القاعدة مجرد روتين من ناحية أخرى ، وترى الحركة التعاونية أن مما يُناقض تقاليدها وإتجاهاتها أن تمنح القُدرات النادرة مكافآت مالية عالية وأن توافق على تحويل العمال إلى أدوات صماء كالتنظيم العسكري **وهو ما تجعله المعارف الفنية المتقدمة أمراً ممكناً** ، وتتجه الحركة إلى قصر إختيارها لشغل مراكز القيادات على أولئك الذين لديهم القُدرات الضرورية مع تشبعهم بروح الإستعداد للخدمة حتى أنهم

يضحون بالكسب المادي المالي في سبيل خدمة قضية التعاون لكن إعداد **هؤلاء الناس أصبحت قليلة جداً وبصورة خطيرة في هذه الأيام ، ولذا يعتبر إجتذاب المشروع الرأسمالي للقدرات النادرة وإحتكاره إياها خطراً يهدد تقدم التعاون في المستقبل تهديداً خطيراً** ، يضاف إلى ذلك أن الرغبة في خدمة قضية التعاون لا يُساعد على إذكائها ذلك الفشل الواضح في بيان أهدافها.

ويُعالج نقص الدرجات العليا من الكفاءات بالإتجاه إلى جعلها أقل نُدرة less scarce ، **ومن هنا كان للحركة مصلحة مباشرة في إتجاه الدولة إلى التوسع في التعليم كي تنفتح فرص التعليم العالي أمام الجميع ، لكن الحركة فشلت حتى الآن في إستخدام الكفاءات المُدربة التي توافرت لها عن طريق نظام التعليم الحالي ، فلم تستفد من مزايا التعليم الثانوي كما يجب ولم تُعرف أبداً كيف تستمد العاملين فيها من الجامعات ، ولا يجد أبناء وبنات العمال الذين يتعلمون في الجامعات ولا الأعداد المتزايدة من العُمال والعاملات الذين إنفتحت أمامهم الآن فرص التدريب الجامعي ، لا يجد هؤلاء جميعاً منفذاً لإستخدام قدراتهم وكفاءاتهم في خدمة التعاون ، فهل لم يحن الوقت كي تفتح الحركة التعاونية عيونها لترى ما يصنعه باقي العالم من حولها ؟**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The remedy for the shortage of the higher grades of ability lies obviously in the direction of making them less scarce. The co-operative movement has a direct interest in increasing the State provision of education, so that opportunities of higher education might be open to all. So far, it has failed even to use the trained ability which is made available for it by the present educational system. Even the advantages of secondary education have not been realized; and recruitment from the Universities is almost unknown. The sons and daughters of working-men who go to the Universities, and the growing number

of adult working men and women who are now given the same opportunity of University training, can find no outlet for their abilities in the service of Co-operation. Is it not time that the co-operative movement opened its eyes to what the rest of the world is doing ?

غير أنـه ينبغي علـى الحركـة أن تطـور نظامهـا التعليمـي والتثقيفـي الخاص بها برؤية عريضـة ظلت تنقصهـا فيمـا مضـى ، وبدلا من أن تدفـع الكثير الباهظ لتكسب حصة كافية من القدرات النادرة أو لتحتفظ بهـا (وهنـاك دلائل على إنتهاج هذه السياسـة من جانب بعض الجمعيات الكبيرة) ، فإنّ عليها أن تستخدم أموالها لتجعل هذه الكفاءات أقل نُدرة ولو بالنسبة لإحتياجاتها الخاصة المعينة ، ونرى أن للحركة التعاونية وظيفة هامة تؤديها في هذا المجال **وهي أن تضطلع بما لا تستطيع الدولة القيام به حاليا.**

وعليهـا أن تتولـى تثقيف نمـط آخر مـن الأفـراد بفكـرة جديـدة عـن الخدمات ، ويجب ربط هذا النوع من التدريب للفرد بأهداف التعاون بأوسع معانيها ، إذ لا يحتاج هذا الفرد لمجرد الكفاءة الفنية فحسب بل يحتاج إلى أن يكون على وعي دائم بالغايات التي وجد التعاون ليحققها وبوسائل الوصول إلى هذه الغايات ، ولا تقتصر الحاجة إلى هذا التدريب " السياسي " الذي يفترق عن القدرات الفنية البحتة على العاملين كل الوقت بالحركة التعاونية المتفرغين لها ، بل ينصرف أيضاً لمن يخدمون التعاون تطوعياً ، ولا حاجة بنا للتأكيد بقوة على الإرتقاء بالتثقيف التعاوني إلى مستوى يعلو كثيراً جداً عن المستوى الحالي إذا أريد الإرتفاع بنوعية الخدمة والقيادة إلى ما يساوي الأعباء المطلوب من الحركة القيام بها.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

It has to educate a new type of individual with a new conception of service. His training must be related to the aims of Co-operation in the widest sense. He needs much more than mere technical ability : he must be constantly

aware of the ends which Co-operation exists to serve and of the means by which they may be achieved. This need for the training of "political" as distinct from purely technical abilities is not, of course, confined to the full-time personnel of the movement. It applies also to those who are giving voluntary service to Co-operation. We cannot too strongly urge the need for raising co-operative education to a much higher level, if the quality of service and leadership is to be equal to the claims imposed upon it.

ج) **عيوب التثقيف والدعاية :**

Defects of Education and Propaganda

أوضحنا في القسم السابق ناحية من نواحي الحاجة إلى نظام تثقيف تعاوني متطور وما تزال هناك ناحية أخرى أكثر أهمية ، **فقد أصبح الإحتياج شديداً وعاجلاً إلى إدراك واضح بالغايات نظراً إلى ما حدث من تغيير في صفة الحركة وضرورة إبتعاث " إحساس الوحدة والغرض المشترك sense of unity and purpose " في نفوس الأعضاء على المستوى القومي بل والدولي** ، بدلاً من إحساس الجماعة المحلي الذي ساد في أيام التعاون الأولى المبكرة ، وقد كان من السهل إدراك مدلول وأهمية الجهد التعاوني حين كان محصوراً في جماعات محدودة النطاق وصغيرة نسبياً وتربطها فعلاً روابط مشتركة من المكان والمهنة **وسَهُل عندئذٍ إدراك الحاجة إلى الولاء للمتجر المحلي** ، ومع النمو في الحجم وتَعَدُّدْ الفروع أخذ الأعضاء أو معظمهم ينظرون إلى المتجر التعاوني كمكان مريح ومناسب يَتَسَوقون منه إحتياجاتهم ولا ينظرون إليه كجزء من حركة لهم فيها مصالح وإهتمامات حيوية ، **ورأينا فيما سبق أنه لابد من قدر كبير من الولاء التعاوني كي يواصل التعاون تقدمه في المستقبل ، وقد أصبح من الصعب ضمان هذا القدر الآن مع تزايد كفاءة وسائل المتاجرة والدعاية المنافسة** ، وإذا إقتصرت الحركة التعاونية على مجرد تقليد طرائق الإعلان الرأسمالية لكان معناه " **تضحيتها بأحد مصادر الوفر الكبرى " to sacrifice one of its greatest economies إلى جانب أن ذلك لن يؤدي إلى حُسن إعداد التعاونيين بالمعنى الحقيقي للكلمة.**

فالدعوة بالأفكار أهم لمستقبل التعاون من الدعوة بسلع التجارة ، والترويج للأولى أجدى من الترويج للثانية.

The propaganda of ideas is more important for the future of Co-operation than the propaganda of trade goods.

لإن السلع التعاونية سوف تبيع نفسها بنفسها لو إنتشر الوعي بمكاسب وغايات التعاون وإرتفعت كفاءة الإنتاج ، ولن يؤدي تثقيف الأعضاء بوصفهم مستهلكين تعاونيين إلى توحيدهم في هيئة واعية على النطاق القومي فحسب بل يتيح أيضاً ترشيد النظام التعاوني بأكمله ، ويؤدي تثقيفهم وتوعيتهم بقيم ومُثل الحركة العليا إلى إرتباط كل الأعضاء معاً في قوة فعّالة غرضها تحقيق الأهداف التعاونية.

- إن إقامة خدمة تثقيفية ودعائية تعاونية موثوق بها واحدة من ألزم الإحتياجات الأساسية حالياً وضرورة لا غنى عنها للكومنولث التعاوني كضرورتها للدولة السياسية ، وتحتاج هذه المهمة إلى رؤية مستنيرة وجهد تثقيفي على أعلى مستوى ، وتحتاج إلى رجال قديرون على الأفكار الخلاّقة ، وتحتاج إلى من يستطيعون أن يُعلّموا ويكتبوا ويُلهموا ، وتحتاج إلى مركز الهام وبحث يعادل في نوعيته أقسام الدراسات العليا في الجامعات لكنه يمتاز عنها بالروح التي حفّزت وحرّكت أوين والرواد الأوائل ، ولا يجوز ترك مهمة التثقيف والدعوة إلى المبادرات المحلية رغم أنه ينبغي الإستفادة من هذه المبادرات كُلّما أمكن ذلك ، فهي مهمة جديرة بأن تخصص لها أحسن الكفاءات وأقوى الجهود التي يمكن للحركة ككل تخصيصها لهذا الغرض.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

To create a worthy co-operative service of education and propaganda is thus one of the essential needs of the movement at the present time. It is as necessary to the co-operative commonwealth as it is to the political state. The task needs vision and high intellectual endeavour. It needs men who are capable of creative thought; it needs those who can teach and write and inspire; it needs a centre of inspiration and research equal in quality to the post-graduate schools of Universities, but moved by the spirit which actuated Owen and the early pioneers. This task of education and propaganda cannot be left to local initiative, although local initiative should be used whenever possible. It is worthy of the best energies and abilities which the movement as a whole can devote to it.

د) العوائق الخارجية : External Hindrances

كلما زاد وعي الحركة بأغراضها وبنفسها كلما ظهر الصراع الذي لابد منه بين النظام الإقتصادي التعاوني وبين النظم المنافسة له ، ولا نقصد الإيحاء بأنه لن يتوافر مجال التوفيق بين النظام التعاوني وبين أي شكل آخر من التنظيم الإقتصادي ، بل يجب النظر في إمكانية التخطيط ورسم الحدود وتقسيم مجالات النشاط بين التنظيم التعاوني وبين المشروعات التي تتولاها البلدية والحكومية ، ويلاحظ أن كثرة من المشروعات الرأسمالية تتخذ الآن شكل مشروعات "**المنفعة العامة Public utilities**" بحيث تقل فيها ظاهرة دافع الربح ، لكن سيجد التعاون نفسه في صراع مع أكثر قوى المشروع الخاص ثباتاً ومبادرة وإقتحاماً **وهي القوى التي يرتهن بقاؤها بإستغلال المستهلك** ، ومادام التعاون يهدف إلى ترشيد الإستهلاك وإلغاء الربح في جهوده التي يبذلها من أجل إشباع إحتياجات المستهلك ، **فهو بذلك يحفر**

الأرض تحت أقدام مصالح ثابتة وقوية ، غير أن معظم الحركة ربما ترغب في العيش بسلام مع بقية الإقتصاد العالمي ، لكن لن يسمح لها بذلك إلاّ إذا أعلنت إستعدادها لقبول قيود واضحة على أنشطتها ، وستُبذل جهود – كما بُذِلتْ آنفاً لإستخدام سلطان الدولة والصحافة من أجل إيقاف نمو الحركة ، **وعلى التعاون أن يستعد لمواجهة التحدي Cooperation must be prepared to meet the challenge.**

وسوف تتسعْ شُقة الإختلافات في الرأي حول طريقة مواجهة التحدي ، ونظراً لأن المصالح المنافسة للتعاون قادرة على إسماع صوتها للبرلمان ، ولإن المصالح التعاونية تبدو مُهددة بإجراءات تتخذها الحكومة ، **لذلك قررت الحركة دخول معترك السياسة ، وساد الشعور بأن حزب العمال الذي يبدو الحليف الطبيعي للحركة التعاونية أمام المصالح الرأسمالية المعارضة لها لا يعبر عن وجهة النظر التعاونية في النظام الإقتصادي ، ولذا تقرر إنشاء حزب سياسي مستقل بذاته** ، لكن نظراً لعدم فهم الأهداف بوضوح ولإن أعضاء الحركة ذوي الوعي السياسي كانوا مرتبطين بحزب العمال والمصالح العمالية ، بينما عارض الأعضاء الآخرون أي شكل من النشاط الحزبي فقد إجتمع كل ذلك لبث الإرتباك واللبس في القضية ، **ولن يصبح التعاون قوة سياسية فعَّالة إلا بعد أن يقرر بشكل حاسم ما الذي يريده ، ولن يستطيع العمل إلا إذا شارك الأعضاء فيه.**

ومن الخطأ الجسيم – على أي حال – الإعتقاد بأن مستقبل التعاون مضمون بمجرد تغيير وجه مجلس العموم ، **فالطريق الوحيد للتغلُّب على المصالح المعارضة له هو طريق الكفاءة وزيادتها ، وعندما تحقق الحركة مزيداً من الكفاءة والفاعلية فسوف تمتلك القوة السياسية** ، وهناك أيضاً إمكانية تفتيت القوى المضادة ، فليس على التعاون أن يهدف إلى محو كل أنواع المشروع الخاص ، بل ليس بوسعه أن يفعل ذلك ، **لكن يمكنه أن يعمل وديا خلال سنوات طويلة في المستقبل مع المنشآت التي يهمها تحقيق التفوق المهني والخدمة العامة أكثر مما يهمها الربح المجرد** ، وفي وسع التعاون – مسلحاً بموارده الكبيرة التي لم تستخدم بعد إستخداماً كافيا – **أن يشارك على الأقل في السيطرة على مثل تلك المنشآت** ، وفضلاً عن ذلك فإن

كثيراً من صغار أصحاب الأعمال مثل الزراع والمنتجين المتخصصين يتهددهم خطر نمو المصالح الإحتكارية بقدر ما يتهدد التعاون ، وقد يرون من مصلحتهم العمل مع حركة تعاونية إستهلاكية موسعة ونجد الأمثلة على ذلك في إنتاج الفاكهة والخضر في طرف وإنتاج الأجهزة اللاسلكية في الطرف الآخر من أجل الإستهلاك التعاوني.

ويأتي أعظم الأخطار في الوقت الحاضر من ميل الدولة إلى التدخل في جانب مصالح كبار المنتجين ، ويتوقف إنتشار التعاون وتوَسُّعُه على قدرته على غزو المزيد من المجالات التي يحتلها المشروع الخاص حالياً ، وتهدف السياسة الراهنة المُتبعة بشأن نظم مجالس التسويق والحصص – ويؤيدها نظام الحماية الجمركية – إلى تحديد المجالات ولابد أن تنتهي إلى " حصر " نشاط الحركة التعاونية في إطار محدود ، وقد دخلت الرأسمالية مرحلة جديدة من فرض القيود تبذل في إطارها محاولات لمنع إنشاء مشروعات أخرى منافسة ، وتحديد **توَسُّعْ المنشآت القائمة وكل ذلك على حساب منافسيها** ، وإذا تُركت هذه السياسة حتى تستقر وتثبت جذورها **لأغلقت على التعاون طريق توسعه وإضطرته إلى دخول حلقة رأسمالية بعد حلقة ، ثم قبول الحصص المقدرة على أساس حجم الإنتاج الحالي والتنازل بذلك عن حقه في التوسع** إلا في حدود النسب المُطبقة على منافسيه الرأسماليين ، **وإذا وصلت الحركة التعاونية إلى هذا الموقف فمعناه أن النظام الرأسمالي قد نجح في إبتلاعها** ، ولذا يجب على الحركة التعاونية أن تعبئ جهودها لمعارضة سياسة القيود رعاية لمصالحها فطالما بقيت هذه القيود ، وطالما أيدتها الدولة ، **فسيظل مستقبل الحركة محفوفاً بأعظم الأخطار** ، ويجب على الحركة أيضاً محاربة هذه السياسة لمصلحة المستهلكين عامة ، **لأن التعاون الآن هو الحركة السياسية الوحيدة التي يمكنها حماية مصالح المستهلك**(*).

وهناك باعث هام آخر على معارضة سياسة التقييد restriction هو أن **تحقيق أهداف التعاون في المستقبل يتوقف على ضمان حرية إنتقال السلع إلى أقصى حد عبر الحدود القومية ، ويُعتبر نمو التعاون في الأقطار الآخرى**

(*) أنظر ج.د.هـ. كول " سيطرة المنتجين " الكتاب السنوي للجماهير ١٩٣٦.
CF. G.D.H. Cole "Producer's Control", People's Year Book., 1936.

وقيام نظام من التبادل بين جمعيات الجملة البريطانية والمنظمات المناظرة لها في الخارج ، الأسس المتينة لإنشاء نظام تجاري دولي رشيد يخلو من الأخطار التي تنشأ حين تعتبر التجارة إستغلالا متبادلاً ويتم إجراء الصفقات التجارية لخدمة مصالح النظم الرأسمالية المتصارعة ، وينطبق كل ما قيل عن التعاون قومياً ، ينطبق بنفس القدر أيضاً على المعاملات على الصعيد الدولي ، وتواجه بعض المصالح الخاصة المستقرة خطر الخسارة إذا أقامت علاقات تجارية دولية أكثر تحرراً تفيد المجتمع كله ، **ولا يفيد التعاون إلا التوسُّع قومياً ودولياً.**

وإذا إستطاعت الحركة توضيح هذا الموقف فقد تكسب زيادة كبرى في تأثيرها ونفوذها السياسي **وتصبح أيضاً وفي نفس الوقت واحداً من أقوى دعائم قضية السلام والتفاهم الدولي.**

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There is another important reason for opposition to the policy of restriction. The realization of the aims of Co-operation in the future depends on the freest possible movement of commodities across national boundaries. The growth of Co-operation in other countries and the system of exchange between the British wholesales and similar organizations abroad, provide the basis for a rational system of international trade, free from the dangers which arise when trading is regarded as mutual exploitation and is made to serve the interests of rival imperialisms. Everything that has been said about Co-operation nationally applies equally to Co-operation internationally. Certain vested private interests stand to lose by free international trading relations, which are nevertheless advantageous to the community as a whole. Co-operation can only gain by expansion, both nationally and internationally. If the movement could make this position clear, it might increase its own political influence enormously

and at the same time serve as one of the most powerful factors in the cause of international peace and understanding.

ولاشك أن المُؤثِرات السياسية عقبة في سبيل بلوغ الغايات التعاونية يجب التغلب عليها ، وقد أعربنا من قبل عن إرتيابنا **في أن تكون محاولة إنشاء حزب سياسي قائم بذاته - قبل أن يكون هناك سياسة متفق عليها يقبلها الأعضاء - وهي الطريق الصحيح لتذليل تلك العقبة** ، ونرى البديل في العمل مع حزب قائم أو أحزاب قائمة ، وهذا ما حدث بالفعل عند العمل من خلال حزب العمال ، ويتوقف قيام تحالف دائم بين التعاون والعمل على إتجاه سياسة العمال مستقبلاً. وقد قيل أن الحركة التعاونية لابد أن تظل معارضة مبدئياً لكل شكل من أشكال السيطرة الإقتصادية أو التنظيم السياسي القائم على أساس من مصالح المنتجين الطائفية سواء في جانب رأس المال أو جانب العمل ، **ويتعارض الشكل الإشتراكي القائم على هيمنة العمال مع النظام التعاوني المثالي ، مثلما يتعارض نظام سيطرة رأس المال القائم الآن مع النظام التعاوني** ، ولم تُفهم هذه المسألة بوضوح حتى الآن ، ويجب الكشف عن صراع المثاليات داخل الحركة العمالية بغية توضيح الفكر ، والواقع أن الآراء المتعارضة تبدو نظرياً غير قابلة للتوفيق بينها ، لكن قد يمكن - في عالم عملي وغير كامل ، أي توجد به عيوب **في مثل هذه الحالة يُمكن إيجاد شئ من التوازن بينها.**

But it may be possible, in a practical and impefect world, to secure some balance between them.

(٤) خاتمـــة
Conclusion

لا يتطرق هذا البحث التحليلي الذي أجريناه إلى التنبؤات ، ورأينا أنه يكفي تتبع النمو ووصف شكل وطبيعة المشروع التعاوني والأسس التي يقوم عليها من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، ومناقشة الإتجاهات الحالية والعقبات التي تقف في سبيل التوسع مستقبلاً ، **وكشفنا في أثناء ذلك عن بعض أوجه الضعف ، لكن لا يستطيع أحد أن يختم مثل هذه الدراسة دون إدراك للإمكانات الضخمة التي كُشفت كذلك** ، وعلى الذين تأثروا بنتائج تلك الدراسة – على الوجه الذي نأمله – **أن يصوغوا عملياً مستقبل الحركة التعاونية على النحو الذي يجب أن يتشكل به ، سواء كان تجمعاً تجارياً فعَّالاً على نطاق واسع أم نظاماً جديداً من التنظيم الإقتصادي يحل محل النظام القديم تدريجياً** ، ففي الحالة الأولى على الحركة أن تتنافس مع المشروعات الأخرى ذات الكفاءة على الصعيد القومي وفي ميادينها نفسها .. وفي الحالة الثانية على الحركة أن تتنافس مع خطط التنظيم الإجتماعي الأخرى ، **وفي كلتا الوجهتين على الحركة أن تعرف كيف تقف وعليها توضيح شروط النجاح.**

ونقول في الختام عن إمكانيات التعاون الواسعة أنها النظام البديل الوحيد الموجود حالياً في هذه البلاد فيما يتعلق بالتنظيم الإقتصادي والمحاولة الوحيدة للتخطيط الإقتصادي العام على نطاق واسع ، وقد بلغت حجمها الحالي ودائرة نشاطها الراهنة دون تضحية بأي من مبادئها التطوعية ، ويمكن إعتبارها الطريق الوسط المنشود بين الحرية الليبرالية ، وبين التخطيط الجامد الإجباري ، وتستحق في هذا المجال تأييد وولاء كل من يعتقدون بضرورة شكل ما من أشكال التخطيط الإقتصادي من أجل العدالة والنظام ، لكنهم لا يحبون عنصر القسر والإجبار البادي في النظم الأخرى التي يُدْعَون للموافقة عليها.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

There is this to be said, finally, for the wider possibilities of Co-operation : it is the only alternative scheme of economic organization actually in existence in this country, and the only attempt at general economic planning on a large scale. It has achieved its present scope and dimensions without sacrificing anything of the principle of voluntarism. It may, therefore, be regarded as the possible middle way between laisser faire liberalism and rigid planning on a compulsory basis, and in this aspect it has a strong claim to the allegiance of all those who believe that some form of economic planning is necessary, in the interests of order and justice, but who dislike the element of coercion in other systems which are offered for their approval.

البحوث والنظرة المستقبلية :

وتستطيع الحركة التعاونية الإستهلاكية في بريطانيا أن تفخر بأنه طبقاً للإحصائيات الصادرة في عام(*) ١٩٨٦ فإنه يندرج في عضوية تنظيماتها التعاونية ٨ر١ مليون عضواً ، وأن مجموع معاملاتها في هذا العام بلغ ٥ بليون جنيه إنجليزي ، وعدد أعضاء القوى الوظيفية الذين إستخدمتهم بلغ ٨١٠٠٠ شخص. كما وأن جمعية الجملة الإنجليزية بلغ رقم مبيعاتها ٣ر٢ بليون جنيه إنجليزي ، وبلغ عدد القوى الوظيفية للعاملين لديها ٢٢٨٠٠ شخص ، وأن جمعية الجملة الإنجليزية بتحقيقها مثل هذا الرقم من المبيعات **أصبحت أكبر جمعية جملة في منطقة أوروبا بأسرها** ، حيث تملك ٣٥ مصنعاً .. وعدد كبير من المزارع يبلغ مساحته الكلية ما يقرب من ٣٥٠٠٠ آكر(**) أي ٠٠٠ر١٤ هكتار ، كما تملك مراكز للتوزيع في مختلف أنحاء بريطانيا عددها ١٩ مركزاً.

---

* وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن التعاون الوثيق بين الحركة التعاونية البريطانية ومراكز البحث العلمي الجامعي قد أثت أكلها نتيجة للجهد الصادق الأمين من القيادات التعاونية المسئولة فيما يتعلق بجدية وضع توصيات اللجنة العلمية للبحوث ، والخطوط الإرشادية للإدارة موضع التطبيق .

لمزيد من المعرفة نرجو التكرم بالرجوع إلى :

الإدخار والإئتمان التعاوني للدكتور/ كمال أبو الخير - مكتبة عين شمس ، عام ٢٠٠٠.

The International Co-operative Movement by Johnslon , Manchester University Press, 1997.

** آكر acre : مقياس للمساحة يساوي ٤٨٤٠ ياردة مربعة أو نحو أربعة آلاف متر مربع.

الفصل الثاني والعشرون
التوصية التعاونية للدول النامية

مقدمـــــة :

من بين الهيئات الدوليـة المسـاندة لجهـود التنظيمـات التعاونيـة " **منظمـة العمل الدولية** "(*) حيث يقرر نظامها أن مـن بيـن أهدافهـا بشـكل عـام **تقديـم المساعدة الفنية لدعم وتطوير الجمعيات التعاونية والمؤسسات المماثلـة ذات الخدمة الذاتية** ، ومن بين جهودها من أجل تحقيق هذا الهدف عقد المؤتمـرات التـي تبحـث فـي موضـوع دور الجمعيـات التعاونيـة فـي التنميــة الإقتصاديــة والإجتماعية في الـدول الناميـة ، ويتـم وضـع **قواعد للتنظيـم السـليم والإدارة الفعَّالـة يسـتهدف مسـاندة ودعـم إدارة الجمعيـات التعاونيـة لتـأمين الخدمـات الإقتصادية والإجتماعية على أساس العمل الجماعي** ، كما تقدم منظمة العمل الدولية المساعدات الفنية إلى المنظمات والمؤسسات ذات الطابع التعـاوني مـن إستهلاكية وإنتاجية ، وتلك التي تقدّم الخدمات لدعـم النشـاط الزراعـي والغير زراعي على حد سواء.

والجدير بالذكر أن نوضح أنه قبل عقد المؤتمرات **تطلـب منظمـة العمـل الدولية من ذوي التخصص في الموضوعات المعروضة على المؤتمر كتابـة بحوث يسترشد بها أعضاء المؤتمـر أخذاً في الإعتبـار أن عالمنـا المعـاصر يعيش عصر الثـورة العلميـة والتكنولوجيـة الشـاملة** التـي إمتدت إلـى كـل جوانب الحياة ، وتناولت جميع العوامل في مختلف قطاعات النشاط الإنساني ، **فالمعرفة تزداد اليوم بمعدلات عاليـة وسـريعة ، حتـى أن البعض يقـدر أنهـا تتضـاعف الآن مـرة كـل عشـر سـنوات. ويفـرض هـذا الأمـر علـى كـل دولـة إلتزامات ضخمة لمواجهة هذا التحدي حتـى لا تتخلـف عن الصفـوف وتفقد مكانتها السياسية والإجتماعية في العالم ، فالمعرفة هي التقدم وهـي القـوة ، بل هي أسـاس الوجـود الحضـاري فـي الحـاضر وفـي المسـتقبل** ، ومـن هـذه الحقيقة فإن أمانة المسئولية تقتضي أن تسعى كل دولة جاهدة لتحمُّل أعباء هذا التحدي **كضرورة بقاء ، وضرورة تطور** ، ويتطلب هذا الأمر العناية لأقصـى درجة **بالبحث العلمي** ، وبثُّه على أوسع نطاق بين أبناء المجتمع **وتأصيله في نفوسهم ، ليُصبح أسلوباً ومنهاجاً عاماً للحياة.**

* أرجو أن أوجه النظر أننا أوردنا في الفصل السابع من هذا المرجع عنـد تناولنـا موضـوع " التقييم العلمي للتعاونيات " أهداف ونشاط منظمة العمل الدولية.

البحث العلمي وعالمنا المعاصر :

ويُجمع العلماء على أن مفهوم البحث العلمي يتسّع في عالمنا المعاصر لكل نشاط علمي مُنظّم ، يستند إلى البيانات والمعلومات والأصول والقوانين العلمية ، ويسير وفقاً لمنهج علمي مدروس ، ويستهدف تنمية المعرفة في أي مجال من مجالاتها المختلفة أو تطوير الحياة أو الإنتاج أو العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، سواء أكانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية أو إدارية أو غير ذلك. فالبحث العلمي لا يقتصر - في عالمنا المعاصر - على أعمال البحوث التي تجري في المراكز العلمية والبحثية المتخصصة للكشف عن أسرار الطبيعة وإستجلاء غوامضها فحسب ، وإنما هو أكبر من ذلك بكثير ، فهو يمتد - بجانب ذلك - إلى تطوير لكل نواحي الحياة ، وإلى الإرتقاء بالسلوك والنشاط الإنساني في شتى المجالات ، وإلى تحسين الإنتاجية في كل موقع من مواقع العمل والإنتاج على إختلاف أنواعها ، وإلى كل إبتكار وإبداع. ومن هنا فإن أي جهد علمي يُبْذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، أو في سبيل تنظيم العمل فيها ، أو رفع كفاءة الأداء بها ، أو النهوض بإنتاجيتها ، أو تحقيق التنسيق والتكامل بينها ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، **يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر.**

وتحتاج مصر - وخاصة في المرحلة القادمة مرحلة مجتمع السلام وبناء التنمية والتقدم - **إلى إشاعة هذا المفهوم الواسع والعميق للبحث العلمي بين أبنائها وترسيخه في أذهان كل المثقفين بها** ، حتى تصبح السِّمة السائدة لهم فكراً وسلوكاً ، فتتحقق التنمية المنشودة بسرعة وكفاءة ، **خاصة وأن مصر تتطلع إلى تحقيق التنمية الشاملة بمختلف أبعادها الإقتصادية والإجتماعية ، وبناء التقدم بين ربوعها ، وتحقيق الرخاء والرفاهية لأبنائها.** ولقد أخذت مصر تسعى جاهدة إلى تحقيق هذا الهدف الكبير ، **وخاصة في العصر الحاضر الذي يُطلق عليه بحق عصر التنمية ، ويعد البحث العلمي من أهم الأدوات لتحقيق التنمية في عالمنا المعاصر ، إن لم يكن أهمها جميعاً.**

التعليم وإعداد الباحثين :

يعيش المجتمع العالمي عصراً يمكن أن نطلق عليه **عصر التطور الهائل كماً وكيفاً للمعارف الإنسانية وتجددها بصورة لم تعهدها البشرية من قبل.**

ويعيش المجتمع المصري بدوره هذا العصر مع غيره من المجتمعات ويسعى جاهداً إلى إقامة دعائم تقدمه ونموه ، ويتطلع إلى زيادة معدلات إنتاجه ليحقق مجتمع الوفرة والرفاهية ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ، **عليه أن يلتزم بالأسلوب العلمي في جميع المجالات بإعتباره الحل الوحيد لتحقيق التقدم المنشود واللحاق بالدول المتقدمة.**

ويعتبر التعليم بصفة عامة والنظام التعليمي بصفة خاصة ، مدخلاً أمثل لإحداث التطور والتقدم في جميع أنظمة المجتمع ، فالنظام التعليمي يُناط به إعداد الكوادر اللازمة لمختلف أنظمة المجتمع ومختلف أوجه مناشطه ، ومن بين هذه المناشط **منشط البحث العلمي** ، وهو أحد المناشط الحيوية الهامة ، فهو يحدد شكل المجتمع ويحقق آماله في التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها ويوفر له فُرصاً للتقدم في سبيل تحقيق مجتمع الرفاهية ، ويمكنه من إستثمار إمكاناته بأقصى قدر ممكن.

لذلك ينبغي على التعليم العالي في مصر حُسن **إعداد كوادر مؤهلة للبحث العلمي وقادرة على إجرائه وفقاً للأصول العلمية التي تُحدِّد خطواته ، على أن يتم الإستعداد لتحقيق ذلك منذ المراحل المبكرة قبل التعليم الجامعي ،** فعلى المدرسة أن تُساهم بنصيب في تربية الأبناء **وغرس إهتمامات البحث العلمي وطرائق التفكير وإكساب التلاميذ أوجه التقدير والتذوق وتنمية ما يوجد منها لدى هؤلاء التلاميذ** ، كما أن على المدرسة مسئولية **إكتشاف تلك الفئة المُمَيَّزة** من التلاميذ ذات القُدرات الخاصة والمواهب الأصيلة ، وتقديم خدمة تعليمية متميزة لهم تتفق وقدراتهم ، وتنميتها بأقصى قدر ممكن.

وتقوم الجامعة بدورها في إعداد الباحثين بإعتبار ذلك إحدى وظائفها الهامة والحيوية ، فعليها أن توجه طلابها نحو التأمل والبحث المُستوعِبلمشكلات المجتمع وقضاياه ودراسة تطلعاته.

وإتماماً للفائدة نعطي فيما يلي تصوراً للباحث ومواصفاته ، وكيف يمكن للمدرسة والجامعة الإسهام في بناء وإعداد هذه النوعية المتميزة من المتعلمين.

الباحث ومواصفاته :

الباحث هو الفرد القادر على البحث والتقصّي نتيجة لتربيته وتعليمه وتدريبه وإكتسابه الخبرة ، وذلك عن طريق الإعداد العلمي ، كذلك فإن هذا الفرد الباحث **ينبغي أن يكون مُتمكِناً من مهارات وقدرات التفكير العلمي** ، ولديه إتجاهات وميول علمية.

وتشمل النقاط التالية خصائص ومواصفات الباحث :

١) أن يكون على قدر من المعرفة العلمية بكل مُكَوناتها من حقائق ومفاهيم ومبادئ ونظريات.

٢) أن يكون لديه المهارات والأساليب المستخدمة في الحصول على المعلومات والبيانات وطرق معالجتها(*).

٣) أن يستخدم الطريقة العلمية وأن يُتقِنْ عناصر هذه الطريقة وتشمل :

أ) إثارة المشكلة.

ب) تحديد المشكلة بدقة ووضوح.

ج) دراسة المشكلة وإقتراح الفروض المناسبة لحلها.

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى أنه يُمكن الرجوع إلى المراجع الآتية التي تناولت الطريقة العلمية لحل المشكلات.

١) مرجع مبادئ الإدارة الدولية للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٦.

٢) مرجع التنظيم التعاوني ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩.

د) **إختيار أنسب الفروض.**
هـ) **إختيار صحة الفروض المقترحة لحل المشكلة.**
و) **الوصول إلى حل للمشكلة.**
ز) **إستخدام التعميمات في تفسير مواقف جديدة.**

وينبغي على الباحث أن يكون مُتفتح الذهن **رافضاً للأفكار المُقيدة للتفكير** مُقتنعاً بأن الحقيقة يمكن أن تتغير ، وأن الدليل الموضوعي هو أكثر المصادر التي يُمكن أن تتغير ، وأن الدليل الموضوعي هو أكثر المصادر التي يُمكن الإعتماد عليها ، وأن **يحترم وجهات النظر الأخرى** ، وأن يكون مُتصفاً بعادة وضع الأحكام بناء على الحقائق الكافية ، **مُصِراً على وزن الأدلة في ضوء علاقتها بالموضوع ومُتجنباً الأحكام السريعة.**

٤) **أن يتمتع بقُدرة كبيرة على التعلم الذاتي الذي من شأنه أن يكون باحثاً على درجة عالية من مهارات البحث والتفكير والإبتكار والقدرة على إتخاذ القرار.**
٥) أن يكون متمتعاً بقيم علمية وخُلقية راقية كالصدق والأمانة والدقة والموضوعية **بعيداً عن التعصب الشخصي أو الديني أو الإجتماعي.**
٦) أن يكون قادراً على التواصل والإتصال ، **مُتقناً للغة العربية ، ولغة أو أكثر من اللغات الأجنبية** بإعتبارها وسائل إتصال ضرورية لعمله.
٧) أن يكون **مهتماً بوطنه والعالم من حوله ككل** ممارساً لتأثيره في الشئون العامة.
٨) **أن يكون مهتماً بالإنسان في أي مكان بالعالم** حريصاً على بقائه وسعادته مشاركاً إياه في السراء والضراء.

البحث العلمي والتعاون :
وقد يكون من الأهمية بمكان أن تعمل الحكومة ومراكز البحث العلمي في الجامعات على تشجيع البحث الذي يرتبط بدور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصفة عامة والتنمية الزراعية بصفة خاصة ،

موجهين النظر إلى أن كل الحقائق المعروفة تشير إلى أن **معدل الإنتاج القومي في مصر من الغذاء لا يتفق مع معدل النمو السكاني رغم كل الجهود التي تبذلها الدولة لتحقيق التوازن المفقود ، فقد أصبح تعداد مصر يزيد عن الـ ٦٥ مليون نسمة .. وجميعهم مستهلكون** ، فالغذاء بالإضافة إلى كونه مصدراً للطاقة التي يحتاجها الجسم ، فهو أساس للنمو والنضوج ، ولمقاومة الأمراض التي تصيب الإنسان.

ولقد ظهر جلياً أثر النقص في الغذاء من بروتينات وسعرات ، على نسبة كبيرة من الأطفال في مرحلة ما قبل الدراسة حيث يعانون من الضعف الجسماني والتخلف الذهني ويكاد يتفق جمهور المتخصصين والباحثين على أنه لا يوجد حل بسيط لمواجهة هذه المشكلة المعقدة برمتها ، **بل أن ذلك يتطلب تفاعلاً حقيقياً بين قطاعات الدولة المختلفة** ، وأولها قطاعات الإنتاج والإستهلاك ، مع وعي شعبي مُدرك وتَقبُل لما ستدخله الدولة من مخططات للتنمية ، قد تنطوي على قرارات جذرية.

ومما لاشك فيه أن التعاون بشتى قطاعاته الزراعية والإستهلاكية والإنتاجية والثروة المائية يُعتبر من الدُعامات الأساسية في البناء الإقتصادي ، والقطاع الزراعي يُسهم بالنصيب الأكبر في تنمية الإقتصاد القومي ودعمه والنهوض به ، وذلك بما تُقدمه من إنتاج للمواد الغذائية والكسائية والمواد الأولية التي يقوم عليها النشاط الصناعي ، وما يتولد عن هذا الإنتاج من مختلف أنواع الدخول ، سواء في إطار القطاع الزراعي أو غيره من القطاعات الأخرى غير الزراعية ، كما أن هذا القطاع الزراعي بصادراته يُمثل مصدراً هاماً للنقد الأجنبي اللازم لتمويل خطة التنمية الإقتصادية ، وإستيراد السلع الإنتاجية والسلع الوسيطة ، وكذلك لدفع قيمة الواردات من السلع الإستهلاكية التي تحتاج إليها السوق المحلية.

ومن أجل النهوض بالقطاع التعاوني وتطويره في إطار تطبيق أسلوب الإدارة العلمية في مختلف أوجه نشاطه ، وبث روح الإلتزام والعمل الجماعي عن طريق الإدارة الواعية والقيادات المؤثرة ، والقدوة الحسنة بما يكفل الأداء الأمثل.

أعرض فيما يلي رأي خبراء العالم التعاونيين فيما يتعلق بدور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدول النامية ، والتي أطلق عليها المؤتمر " التوصية التعاونية " :

التوصية التعاونية رقم ١٢٧
للتنمية الإجتماعية والإقتصادية للدول النامية

RECOMMENDATION CONCERNING THE ROLE OF CO-OPERATIVES IN THE ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT OF DEVELOPING COUNTRIES

أولاً : مجال التطبيق

١) **تنطبق أحكام هذه التوصية(*) على جميع أنواع التعاونيات ، بما فيها تعاونيات المستهلكين وتعاونيات إستصلاح الأراضي ، وتعاونيات الإنتاج الزراعي وتصنيع المنتجات الزراعية ، وتعاونيات التوريدات الريفية وتعاونيات التسويق الزراعي ، وتعاونيات صيد الأسماك وتسويقها ، وتعاونيات الخدمات ، وتعاونيات الحرف اليدوية ، وتعاونيات العمال الإنتاجية ، وتعاونيات مقاولات توريد العمال ، والبنوك التعاونية والجمعيات التعاونية للإدخار والإئتمان ، وتعاونيات الإسكان ، وتعاونيات النقل ، وتعاونيات التأمين ، وتعاونيات الخدمات الصحية.**

ثانياً : الأغراض التي تستهدفها السياسة الخاصة بالتعاونيات

٢) **يجب أن يعتبر إنشاء التعاونيات ونموها أداة من الأدوات الهامة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية في الدول النامية ، ووسيلة لتحقيق التقدم الإنساني في هذه الدول.**

(*) أرجو أن أوجه النظر إلى أن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية ، المنعقد في جنيف ، في دورته الخمسين ، يوم أول يونيو ١٩٦٦ ، بناء على دعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي.

قد قرر الموافقة على بعض المقترحات الخاصة بدور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدول النامية ، وهو موضوع البند الرابع في جدول أعمال الدورة ، وقد قرر أن تُصاغ هذه المقترحات على شكل توصية ، وأصدر بها **التوصية رقم ١٢٧ الخاصة بدور التعاونيات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدول النامية في عام ١٩٦٦ وأطلق عليها خبراء التعاون في العالم الدستور النظامي للحركة التعاونية.**

فإنه في هذا اليوم الحادي والعشرين من يونيو ، العام السادس والستون وتسعمائة وألف يوافق على التوصية التالية ، والتي يُطلق عليها إسم " **التوصية التعاونية (للدول النامية) لعام ١٩٦٦** ".

٣) وبصفة خاصة ، فإن التعاونيات يجب إنشاؤها وتطويرها كوسيلة لما يلي :

أ) تحسين الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للأفراد ذوي الموارد والفرص المحدودة ، وتنمية وتشجيع صفات المبادأة والإبتكار لدى هؤلاء الأفراد.

ب) زيادة الموارد الرأسمالية الشخصية والقومية عن طريق تشجيع الإدخار ، والقضاء على الربا ، وإستخدام الإئتمان إستخداماً سليماً.

ج) خدمة الإقتصاد بتوفير درجة متزايدة من السيطرة الديموقراطية على النشاط الإقتصادي وبتوزيع الفائض الإقتصادي توزيعاً عادلاً.

د) زيادة الدخل القومي ، وحصيلة الصادرات ، والعمالة ، عن طريق إستثمار الموارد المتاحة إستثماراً أفضل وأكمل ، وذلك على سبيل المثال في تنفيذ نظم الإصلاح الزراعي التي تهدف إلى إستغلال أراض جديدة في الإنتاج ، وفي إنشاء وتطوير المصانع الحديثة التي تقوم بتصنيع خامات محلية ، والتي يفضل أن تنشأ على أساس الإنتشار في أكبر عدد من المناطق بدلاً من تركيزها في مكان واحد أو في عدة مناطق قليلة.

هـ) تحسين الظروف الإجتماعية ، وإستكمال الخدمات في بعض المجالات مثل الإسكان ، ومثل مجالات الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المواصلات حيثما كان ذلك ملائماً.

و) المعاونة في رفع مستوى المعلومات العامة والمعلومات الفنية لأعضائها.

٤) يجب على حكومات الدول النامية أن تصوغ وتنفذ سياسة يمكن للتعاونيات في ظلها أن تتلقى العون والتشجيع في النواحي الإقتصادية والمالية ، والفنية ، والتشريعية ، وغير ذلك من النواحي ، دون أن يكون لهذا العون والتشجيع أي أثر على ما تتمتع به التعاونيات من إستقلال.

٥) (١) وفي تفصيل مثل هذه السياسة ، يجب أن نأخذ في الإعتبار الظروف الإقتصادية والإجتماعية القائمة ، والموارد المتاحة ، والدور الذي يمكن للتعاونيات أن تنهض به في تنمية الدول المعنية.

(٢) يجب أن تكون هذه السياسة جزءاً متكاملاً من خطط التنمية ، في الحدود التي يتوافق فيها هذا التكامل مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات.

٦) يجب أن تكون هذه السياسة محلاً للمراجعة والتعديل بما يتفق مع التغييرات التي تطرأ على الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية ومع التقدم التكنولوجي.

٧) يجب أن تشترك التعاونيات القائمة فعلاً في صياغة هذه السياسة ، كما يجب أن تشترك أيضاً في تطبيقها كلما أمكن ذلك.

٨) يجب تشجيع الحركة التعاونية على السعي للحصول على تعاون المنظمات التي تشاركها أهدافها ، وذلك في صياغة هذه السياسة وفي تطبيقها حيثما كان ذلك ملائماً.

٩) (١) يجب على الحكومات المعنية إشراك التعاونيات – على نفس الأسس التي تشرك بها سائر المنظمات – في صياغة الخطط الإقتصادية القومية وغيرها من الإجراءات الإقتصادية العامة ، على الأقل حيثما كان هناك إحتمال لأن تؤثر هذه الخطط والإجراءات على نشاط التعاونيات ، كما يجب أيضاً إشراك التعاونيات في تطبيق هذه الخطط والإجراءات في الحدود التي يكون فيها هذا الاشتراك متفقاً مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات.

(٢) بالنسبة للأغراض المنصوص عليها في الفقرة ٧ والفقرة الفرعية (١) من الفقرة ٨ ، فإن الإتحادات التعاونية يجب أن تخول سلطة تمثيل التعاونيات الأعضاء فيها على المستويات المحلية والإقليمية والقومية.

ثالثاً : طرق تنفيذ السياسة الخاصة بالتعاونيات

(أ) التشريع

١٠) يجب إتخاذ كافة الخطوات المناسبة - بما في ذلك إستشارة التعاونيات القائمة فعلاً من أجل تحقيق الأهداف التالية :

أ) إكتشاف وإلغاء ما تضمه القوانين واللوائح من نصوص قد تؤدي - دون ما داع - إلى الحد من نمو التعاونيات بسبب التفرقة ، كأن يكون ذلك مثلاً في مجال الضرائب أو منح التراخيص والحصص ، أو نتيجة لعدم مراعاة الصفة الخاصة للتعاونيات أو للقواعد التي تتحكم في عملها بالذات.

ب) تجنب تضمين القوانين واللوائح مثل هذه النصوص في المستقبل.

ج) تحقيق المواءمة بين القوانين واللوائح وبين الظروف الخاصة للتعاونيات.

١١) يجب أن توجد قوانين أو لوائح تتناول بصفة خاصة إنشاء التعاونيات وتشغيلها وحماية حقها في العمل تحت شروط تتساوى مع تلك التي تعمل في ظلها سائر أنواع المشروعات والأفضل أن تكون هذه القوانين واللوائح نافذة على جميع فئات التعاونيات.

١٢) (١) يجب في جميع الأحوال أن تتضمن هذه القوانين واللوائح نصوصاً تتناول الأمور التالية :

أ) تتضمن تعريفاً أو وصفاً للجمعية التعاونية يُبرز خصائصها الجوهرية من حيث كونها جمعية من الأشخاص الذين إنضموا إلى بعضهم طواعية لتحقيق غاية مشتركة عن طريق تكوين منظمة خاضعة للرقابة الديموقراطية يكتتبون بأنصبة عادلة في رأس المال اللازم لها ويقبلون مشاركة

عادلة في تحَمُل الأخطار أو كسب المنافع المترتبة على المشروع الذي يشاركون فيه مشاركة إيجابية.

ب) تتضمن وصفاً لأهداف الجمعية التعاونية وإجراءات إنشائها وتسجيلها ، وتعديل لائحتها الأساسية ، وحلها.

ج) بيان شروط العضوية ، مثل الحد الأقصى لنصيب كل مُساهم في رأس المال وعند الإقتضاء بالنسبة التي يستحق سدادها من هذا النصيب وقت الإكتتاب والمهلة المحددة لإتمام السداد الكامل ، وحقوق الأعضاء وواجباتهم التي تبين بعد ذلك بتفصيل أكبر في لوائح التعاونيات.

د) أساليب الإدارة ومراجعة الحسابات الداخلية ، وإجراءات إنشاء الأجهزة المختصة وكيفية عملها.

هـ) حماية إسم الجمعية التعاونية.

و) أن يكون لديها أجهزة المراجعة الخارجية للتعاونيات وإرشادها ، ولكي تضمن تطبيق القوانين واللوائح.

(٢) إن الإجراءات المنصوص عليها في مثل هذه القوانين واللوائح ، وخاصة إجراءات التسجيل ، ينبغي أن تكون مُيَسَّرة بقدر الإمكان حتى لا تعوق إنشاء التعاونيات ونموها.

١٣) ينبغي أن تتضمن القوانين واللوائح الخاصة بالتعاونيات السماح لها بتكوين إتحادات خاصة بها.

(ب) التعليم والتدريب

١٤) يجب أن تُتخذ الإجراءات الكفيلة بنشر الدراية بمبادئ التعاونيات وأساليبها وإمكانياتها وحدود نشاطها على أوسع نطاق ممكن بين شعوب الدول النامية.

١٥) يجب تنظيم التعليم المناسب في الموضوع ، على ألا يقتصر ذلك على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، وإنما يجب أن تمتد أيضاً إلى المعاهد الدراسية الأخرى ، مثل :

أ) الجامعات ومعاهد التعليم العالي.
ب) كليات تدريب المعلمين.
ج) المدارس الزراعية وغيرها من مؤسسات التعليم المهني ومراكز تعليم العمال وتدريبهم.
د) المدارس الثانوية.
هـ) المدارس الإبتدائية.

١٦) (١) سعياً إلى تطوير ونشر الخبرة العملية بالمبادئ والأساليب التعاونية ، يجب تشجيع إنشاء الجمعيات التعاونية للطلبة في المدارس والكليات.

(٢) وبالمثل ، فإن منظمات العمال ، وجمعيات الحرفيين يجب أن تتلقى التشجيع ، والمساعدة على تنفيذ خططها لنشر التعاونيات وتطويرها.

١٧) يجب أن تُتخذ الخطوات اللازمة – على المستوى المحلي قبل كل شئ – لنشر الوعي بمبادئ التعاونيات وأساليبها وإمكانياتها بين السكان البالغين.

١٨) ينبغي الإستفادة بشكل كامل من مختلف الوسائل التعليمية ، مثل المراجع الدراسية ، والمحاضرات ، وحلقات البحث ، وجماعات الدراسة والمناقشة ، والمرشدين المتنقلين والجولات الإرشادية لزيارة المشروعات والصحافة والأفلام والراديو ، التليفزيون ، وغيرها من وسائل الإتصال الجماهيرية ، مع مراعاة تكييف الإنتفاع بهذه الوسائل مع الظروف الخاصة السائدة في كل قطر.

١٩) (١) ينبغي إتخاذ الإجراءات التي تكفل ضمان القدر اللازم من التدريب الفني والتدريب على المبادئ والأساليب التعاونية للأفراد الذين سيعملون - والأفراد العاملين فعلاً عند الضرورة - في ميدان التعاونيات كموظفين أو أعضاء في الجمعيات التعاونية ، كما يجب ضمان هذا التدريب أيضاً لمستشاري هذه الجمعيات ، والقائمين على شئون النشر فيها.

(٢) إذا كانت التسهيلات القائمة فعلاً غير كافية . فإنه يجب عندئذ إنشاء الكليات أو المدارس المتخصصة التي تكفل التعليم والتدريب اللازمين ، كما ينبغي أن يتولى هذه المهمة إخصائيون من المدرسين أو من قادة الحركة التعاونية ، مع تكييف الوسائل التعليمية المستخدمة وفق إحتياجات البلاد ، وإذا تعذر إنشاء مثل هذه المعاهد المتخصصة ، فإنه يجب عندئذ تنظيم دورات أو برامج دراسية عن التعاون إما بالمراسلة أو في مؤسسات تعليمية معينة مثل مدارس المحاسبة أو مدارس الإدارة أو المدارس التجارية.

(٣) ينبغي أن يكون إستخدام البرامج الخاصة للتدريب العملي وسيلة من وسائل المساهمة في تعليم أعضاء التعاونيات وتدريبهم تدريباً أساسياً ومتقدماً ، ويجب عند تصميم هذه البرامج أن يُنظر بعين الإعتبار إلى الظروف الثقافية المحلية وإلى الحاجة إلى نشر الدراية بالقراءة والكتابة ومبادئ الحساب.

(ج) المساعدات التي تقدم للتعاونيات

المساعدات المالية

٢٠) (١) حيثما كان ذلك ضروريا ، فإن التعاونيات - ينبغي أن تتلقى المساعدة المالية من الخارج عندما تبدأ نشاطها أو

تعترضها صعوبات مالية تقف في طريق نموها أو تحويلها بما يتفق والأسس التعاونية.

(٢) ينبغي ألا تترتب على هذه المساعدة أية إلتزامات تتعارض مع إستقلال التعاونيات أو مع مصالحها. كما يجب أن تستهدف هذه المساعدات تشجيع مبادأة أعضاء التعاونيات وجهودهم لا أن تحل محل هذه المبادأة وهذه الجهود.

٢١) (١) مثل هذه المساعدات ينبغي أن تتخذ هذه المساعدة شكل القروض أو الضمانات الإئتمانية.

(٢) من الممكن أيضاً أن تقدم للتعاونيات منحاً أو إعفاءات ضرائبية تستهدف بصفة خاصة مساعدتها على التمويل.

أ) حملات الدعاية والترويج ، والتثقيف.

ب) مهام معينة محددة تحديداً واضحاً تستهدف تحقيق الصالح العام.

٢٢) عندما يتعذر على الحركة التعاونية توفير مثل هذه المعونة فينبغي عندئذ أن تنهض الدولة أو الهيئات العامة الأخرى بتقديمها وإن كان يجوز - عند الضرورة - أن تأتي هذه المعونة من المؤسسات الخاصة ، كما يجب تنسيق هذه المعونة بصورة تكفل منع إزدواج الموارد وتفتيتها.

٢٣-(١) يجب أن تكون المنح والإعفاءات أو التخفيضات الضرائبية خاضعة للشروط التي تنص عليها القوانين أو اللوائح المعمول بها في البلاد. وأن تكون مرتبطة على الخصوص بالغرض الذي ستُستخدم فيه المعونة وبمقدارها ، كما يجوز أيضاً تحديد شروط القروض والضمانات الإئتمانية في كل حالة على حدة.

(٢) ينبغي على السلطة المختصة أن تضمن إشرافاً كافياً لإستخدام المعونة المالية وسداد المعونة الممنوحة إذا كانت في صورة قرض.

٢٤) (١) المعونة المالية المقدمة من مصادر عامة أو شبه عامة يجب أن يجري تقديمها عن طريق مصرف تعاوني أهلي فإذا لم يتيسر ذلك فيجب أن تُقدَّم هذه المعونة عن طريق مؤسسة تعاونية مركزية قادرة على النهوض بمسئولية التصرف في هذه المعونة وبسدادها حيثما تدعو الضرورة إلى ذلك ،وإلى أن يتم إنشاء مثل هذه المؤسسات يجوز تقديم المعونة بصورة مباشرة إلى كل جمعية تعاونية على حدة.

(٢) المعونة المالية من المؤسسات الخاصة يجوز تقديمها بصورة مباشرة إلى التعاونيات المنفردة ، على أن يكون ذلك وفقاً للشروط المنصوص عليها في الفقرة الفرعية (٢) من الفقرة ٢٠ من هذه التوصية.

المساعدات الإدارية

٢٥) من الأمور الجوهرية أن ينهض أعضاء التعاونيات والأفراد الذين ينتخبهم هؤلاء الأعضاء بمسئولية إدارة التعاونيات وتنظيمها ، إلا أن من واجب السلطات المختصة في نفس الوقت أن تنهض بالمهام التالية في الحالات التي تدعو إلى ذلك ، وخلال فترة بدء عمل التعاونيات فقط.

أ) أن تساعد الجمعية التعاونية في توظيف أفراد أكفاء وفي صرف أجورهم.

ب) أن تضع تحت تصرف الجمعية التعاونية خدمات أفراد أكفاء يقدمون لها الإرشادات والمشورة.

٢٦) (١) من الناحية العامة ، يجب أن يتيسر للتعاونيات سبيل الحصول على الإرشادات والمشورة بصورة تضمن إحترام إستقلالها ، ومسئوليات أعضائها وأجهزتها وموظفيها ، وذلك في الأمور المتعلقة بالإدارة والتنظيم والأمور الفنية.

(٢) من الأفضل أن يتم تقديم هذا الإرشاد وهذه المشورة بواسطة إتحاد تعاوني أو بواسطة السلطات المختصة.

(د) الإشراف ومسئولية التنفيذ

٢٧) (١) ينبغي أن تخضع التعاونيات لنوع من الإشراف يستهدف ضمان قيامها بنشاطها على صورة تتفق والأهداف التي أنشئت هذه التعاونيات لتحقيقها ووفقاً لما يقضي به القانون.

(٢) من الأفضل أن تسند مسئولية الإشراف إلى إتحاد تعاوني أو إلى السلطة المختصة.

٢٨) ينبغي أن يكون الإتحاد التعاوني مسئولاً عن مراجعة حسابات التعاونيات المنضمة إليه ، وإلى أن يتم إنشاء مثل هذا الإتحاد إن لم يكن قائماً ، وإذا كان الإتحاد لا يستطيع القيام بهذه المهمة ، فإن النهوض بها يجب أن يقع على عاتق السلطات المختصة ، أو أن يُسْنَدْ إلى هيئة مستقلة مؤهلة.

٢٩) يجب تخطيط وتنفيذ الإجراءات المشار إليها في الفقرتين ٢٧ و ٢٨ من هذه التوصية بحيث :

أ) تضمن حسن إدارة التعاونيات وتنظيمها.

ب) تحمي مصالح الغير.

ج) توفير الفرصة لإستكمال تعليم وتدريب المسئولين عن إدارة التعاونيات وموظفيها من خلال الممارسة العملية والمراجعة الدقيقة للأخطاء.

٣٠) (١) ضماناً لحسن قيام الجمعيات التعاونية بعملها ، فإنه يحسن أن تُسْنَدَ إلى جهاز مركزي واحد جميع المهام الخاصة بنشر التعاونيات والنهوض بها ، وتوفير الثقافة التعاونية وتدريب المسئولين عن إدارة التعاونيات وموظفيها ، والمساعدة في تنظيمها وتشغيلها.

(٢) من الأفضل أن تكون هذه الوظائف من مسئولية إتحاد تعاوني ، وإلى أن يتم إنشاء مثل هذا الإتحاد إن لم يكن قائماً يَحْسُن أن تقوم بهذه المهام السلطات المسئولة أو هيئات أخرى مؤهلة حيثما كان ذلك ملائماً.

٣١) (١) ينبغي كلما كان ذلك ممكناً أن يُعهد إلى أشخاص متفرغين تفرغاً كاملاً بأداء الوظائف الواردة بالفقرة ٣٠ من هذه التوصية.

(٢) كما ينبغي أن يكون الأشخاص الذين ينهضون بهذه المهام ممن تلقوا تدريباً موجهاً للقيام بها ،وينبغي أن يتلقوا هذا التدريب في معاهد متخصصة أو يكونوا قد تلقوا بقدر الإمكان تدريباً خاصاً في المدارس أو المعاهد ، المذكورة في الفقرة ١٩.

٣٢) ينبغي على السلطات المختصة أن تجمع وتنشر - مرة واحدة في السنة على الأقل - تقارير وإحصاءات عن أنشطة التعاونيات في مجال الإقتصاد القومي وغيرها.

٣٣) عندما تعجز خدمات الإتحادات التعاونية أو غيرها من المؤسسات القائمة على الوفاء بالحاجة إلى البحوث وتبادل الخبرات والمطبوعات بطريقة صالحة ، فلابد عندئذ من إنشاء مؤسسات خاصة لهذا الغرض على الصعيد الوطني أو فيما بين الأقاليم - إذا أمكن ذلك - تتولى النهوض بهذه الخدمة.

رابعاً : التعاون الدولي

٣٤) (١) ينبغي على الدول الأعضاء أن تتعاون فيما بينها إلى أقصى درجة ممكنة وتشجيع التعاونيات في البلاد النامية.

(٢) مثل هذا التعاون يمكن أن يقوم :
أ) بين البلاد النامية.
ب) بين البلاد الواقعة في منطقة واحدة ، وخاصة في نطاق المنظمات الإقليمية حيثما وجدت هذه المنظمات.
ج) بين البلاد التي توجد فيها حركة تعاونية قديمة من ناحية والبلاد النامية من ناحية أخرى.

(٣) ينبغي ، كلما تيسر ذلك ، أن تدعى المنظمات التعاونية الوطنية للإشتراك في تحقيق مثل هذا التعاون ، وأن يتم الإنتفاع بجهود المنظمات التعاونية الدولية وغيرها من الهيئات الدولية المهتمة بالتعاون ، على أن يستهدف ذلك تنسيق الجهود الدولية في هذا الميدان على وجه الخصوص.

(٤) هذا التعاون ينبغي أن يمتد إلى إجراءات مثل :
أ) إطراد تقديم المعونة للحركات التعاونية في البلاد النامية على أن يتم ذلك كلما أمكن في صورة برامج مُنَسَّقة متكاملة تشارك فيها مختلف المنظمات سواء كانت

منظمات مشتركة بين الحكومات أو منظمات غير حكومية.

ب) إعداد وتقديم المواد الإعلامية والكتب والوسائل السمعية والبصرية وما شابه ذلك من الوسائل للمعاونة في إعداد التشريعات الخاصة بالتعاونيات والتثقيف التعاوني وتكوين القيادات التي تتحمّل المسئولية ، والموظفين المؤهلين.

ج) تبادل الموظفين المؤهلين.

د) تقديم المنح الدراسية.

هـ) تنظيم حلقات النقاش والندوات الدولية.

و) تبادل السلع والخدمات بين التعاونيات وبعضها.

ز) العمل على بدء البحوث المنهجية من تكوين هيكل الحركات التعاونية في البلاد النامية وأساليب عملها والمشكلات التي تعترضها.

خامساً : نصوص خاصة تتعلق بدور التعاونيات في معالجة مشكلات خاصة

٣٥) ينبغي الإعتراف بأن التعاونيات قد يكون لها في بعض الظروف المعينة دور خاص يمكنها أن تقوم به في معالجة بعض المشكلات المحددة التي تنشأ في الدول النامية.

٣٦) يتضمن الملحق بهذه التوصية إقتراحات مُعَيَّنة تُبَيِّنْ الفائدة التي يمكن تحقيقها من مختلف صور التعاونيات في التطبيق الناجح للإصلاح الزراعي وفي رفع مستوى معيشة المنتفعين.

ملحـــق

١) نظراً لأهمية التعاونيات كوسيلة لخدمة التقدم الإقتصادي والإجتماعي بصفة عامة ، وكوسيلة لربط جمهور الريفيين ربطاً مباشراً بعملية التنمية ، ونظراً لما للتعاونيات من قيمة تعليمية وثقافية فإنها يجب أن تكون موضع الإعتبار كمنظمات ذات دور حيوي في برامج الإصلاح الزراعي.

٢) ينبغي أن تستخدم التعاونيات كوسيلة لتقييم مشكلات ومصالح سكان الريف عند تخطيط إجراءات الإصلاح الزراعي وإعدادها. كما ينبغي أن تستخدم التعاونيات أيضاً كوسيلة لنشر المعلومات بين المزارعين وإيضاح أغراض مثل هذه الإصلاحات ومبادئها وأساليبها لهم على خير وجه يتحقق معه حُسن فهمهم للغرض من هذه الإصلاحات.

٣) ينبغي الإهتمام بصفة خاصة بتطوير أفضل أشكال التعاونيات الملائمة ، والتي تتفق مع أنماط الإصلاح الزراعي ومراحله المختلفة ، كما يجب أن توفر التعاونيات للمزارعين فرصة إستغلال حيازاتهم بكفاءة وبشكل منتج ، وأن تُفسح السبيل أمام أكبر قدر ممكن من مبادرة الأعضاء ومساهمتهم في نشاطها.

٤) ينبغي تشجيع الصور المناسبة للتعاون الإختياري على إستغلال الأرض كلما كان ذلك ملائماً. وقد تتراوح هذه الصور بين تنظيم خدمات وعمليات زراعية معينة تنظيماً مشتركاً ، وبين التجميع الكامل للأرض والعمل والمعدات في وحدة واحدة تستغل إستغلالاً جماعياً مشتركاً.

٥) يجب تشجيع الإقبال الإختياري على تجميع الحيازات المُفتتة عن طريق الجمعيات التعاونية كلما كان ذلك مُلائماً.

٦) في الحالات التي ينعقد فيها العزم على إتخاذ إجراءات لنقل ملكية الحيازات الكبيرة أو تقسيمها يجب توجيه الإهتمام الكافي إلى قيام المنتفعين بتنظيم أجهزة تعاونية للحيازة أو الإستغلال الزراعي.

٧) ينبغي أن يؤخذ في الحسبان أيضاً عند إنشاء التعاونيات وضع وتنفيذ خطط التوطين في الأراضي الزراعية ، وخاصة فيما يتعلق بإجراءات تحسين الأراضي الجديدة وبتنظيم الخدمات وعمليات الفلاحة المشتركة لصالح المستوطنين.

٨) من المناسب تشجيع المنتفعين بنظم الإصلاح الزراعي وكذلك صغار المزارعين الآخرين على الإدخار التعاوني وإنشاء جمعيات الإئتمان التعاوني والمصارف التعاونية وذلك بغرض :

أ) توفير القروض اللازمة للمزارعين لشراء المعدات وغيرها من المستلزمات الزراعية.

ب) تشجيع المزارعين على الإدخار وتكوين رؤوس الأموال.

ج) الموافقة على تقديم القروض وتشجيع الإدخار وسط الأسر الزراعية بما فيها أسر العمال الزراعيين ممن لا يمكنهم الإنتفاع بمصادر الإئتمان التقليدية.

د) تسهيل تنفيذ خطط الإئتمان الحكومي الخاصة عن طريق تقديم القروض إلى المنتفعين بطرق فعَّالة ، وضمان الإشراف الصحيح على إستخدامها وعلى تسديدها في الأوقات المحددة.

٩) ينبغي تشجيع المؤسسات التعاونية الخاصة بالتموين وتصريف المواد ، والجمعيات التعاونية المتعددة الأغراض وذلك للوفاء بالأغراض التالية :

أ) لشراء وتوريد المستلزمات الزراعية الجيدة بأفضل الشروط.

ب) تزويد العمال الزراعيين بكافة أنواع الإحتياجات المنزلية الهامة.

ج) إعداد الأساليب المناسبة لعمليات الإنتاج الزراعي وتسويقه بصفة جماعية.

١٠) من الملائم تشجيع إنشاء الجمعيات التعاونية التي تقدم للمزارعين خدمات أخرى مثل الإستخدام المشترك للآلات الزراعية والكهرباء وتربية الماشية وتوفير الخدمات البيطرية وخدمات الوقاية من الآفات وتسهيلات وسائل الري والتأمين على المحاصيل والماشية.

١١) سعياً إلى إزدياد إمكانيات العمل وظروفه والدخل المستمد منه فإنه ينبغي معاونة العمال الزراعيين المعدمين - كلما كان ذلك ملائماً على تنظيم أنفسهم إختيارياً في تعاونيات خاصة لمقاولات العمل.

١٢) أن الجمعيات التعاونية العاملة في مختلف الجهات في المناطق التي جرى فيها تنفيذ إجراءات الإصلاح الزراعي يجب تشجيعها على توحيد نشاطها كلما كان من شأن هذا التوحيد تحقيق مزايا إقتصادية.

١٣) ينبغي توجيه الإهتمام الكافي أيضاً إلى تشجيع وتطوير الأشكال الأخرى للنشاط التعاوني التي توفر لأفراد أسر المزارعين عملاً غير زراعي كل الوقت أو بعضه (مثل العمل الحرفي أو الصناعات المنزلية) والتي تتولى التوزيع العادل للسلع الإستهلاكية ، والتي تقدم خدمات إجتماعية قد لا تسمح ظروف الدولة بتقديمها (مثل خدمات الصحة أو التعليم أو الثقافة أو الترقية أو النقل).

١٤) إنَّ تبادل ونشر المعلومات عن أساليب التعاونيات وإمكانياتها وحدود نشاطها فيما يتصل بالإصلاح الزراعي ينبغي أن يكون محلاً للتشجيع بكافة الوسائل الممكنة حتى تصبح الخبرة المكتسبة في هذا المجال متاحة لأكبر عدد ممكن من البلاد.

وإتماماً للفائدة نورد فيما بعد " التوصية التعاونية " رقم ١٢٧ التي أصدرها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولي في عام ١٩٦٦ باللغة الإنجليزية :

INTERNATIONAL LABOUR CONFERENCE

Recommendation 127 :

RECOMMENDATION
OPERATIVES IN THE ECONOMIC AND SOCIAL
DEVELOPMENT OF DEVELOPING COUNTRIES

The General Conference of the International Labour Organisation,

Having been convened at Geneva by the Governing Body of the International Labour Office, and having met in its Fiftieth Session on 1 June 1966, and

Having decided upon the adoption of certain proposals with regard to the role of co-operatives in the economic and social development of developing countries, which is the fourth item on the agenda of the session, and

Having determined that these proposals shall take the form of a Recommendation,

adopts this twenty-first day of June of the year one thousand nine hundred and sixty-six the following Recommendation, which may be cited as the Co-operatives (Developing Countries) Recommendation, 1966 :

I. SCOPE

1 This Recommendation applies to all categories of co-operatives, including consumer co-operatives, land improvement co-operatives, agricultural productive

and processing co-operatives, rural supply co-operatives, agricultural marketing co-operatives, fishery co-operatives, service co-operatives, handicrafts co-operatives, workers' productive co-operatives, labour contracting co-operatives, co-operative thrift and credit societies and banks, housing co-operatives, transport co-operatives, insurance co-operatives and health co-operatives.

II. OBJECTIVES OF POLICY CONCERNING CO-OPERATIVES

2. The establishment and growth of co-operatives should be regarded as one of the important instruments for economic, social and cultural development as well as human advancement in developing countries.

3. In particular, co-operatives should be established and developed as a means of-

a)improving the economic, social and cultural situation of persons of limited resources and opportunities as well as encouraging their spirit of initiative;

b) increasing personal and national capital resources by the encouragement of thrift, by eliminating usury and by the sound use of credit;

c) contributing to the economy an increased measure of democratic control of economic activity and of equitable distribution of surplus;

d) increasing national income, export revenues and employment by a fuller utilisation of resources, for instance in the implementation of systems of agrarian reform and of land settlement aimed at bringing fresh areas into productive use and in the development of modern industries, preferably scattered, processing local raw materials;

e) improving social conditions, and supplementing social services in such fields as housing and, where appropriate, health, education and communications;

f) helping to raise the level of general and technical knowledge of their members.

4. Governments of developing countries should formulate and carry out a policy under which co-operatives receive aid and encouragement, of an economic, financial, technical, legislative or other character, without effect on their independence.

5.(1) In elaborating such a policy, regard should be made to economic and social conditions, to available resources and to the role which co-operatives can play in the development of the country concerned.

(2) The policy should be integrated in development plans in so far as this is consistent with the essential features of co-operatives.

6. The policy should be kept under review and adapted to changes in social and economic needs and to technological progress.

7. Existing co-operatives should be associated with the formulation and, where possible, application of the policy.

8. The co-operative movement should be encouraged to seek the collaboration in the formulation and, where appropriate, application of the policy, of organisations with common objectives.

9. (1) The governments concerned should associate co-operatives on the same basis as other undertakings with the formulation of national economic plans and other general economic measures, at least whenever such plans and measures are liable to affect their activities. Co-operatives should also be associated with the application of such plans and measures in so far as this is consistent with their essential characteristics.

(2) For the purposes provided for in Paragraph 7 and Paragraph 9, subparagraph (1), of this Recommendation, federations of co-operatives should be empowered to represent their member societies at the local, regional and national levels.

III. METHODS OF IMPLEMENTATION OF POLICY CONCERNING CO-OPERATIVES

A. LEGISLATION

10. All appropriate measures, including the consultation of existing co-operatives, should be taken-
    a) to detect and eliminate provisions contained in laws and regulations which may have the effect of unduly restricting the development of co-operatives through discrimination, for instance in regard to taxation or the allocation of licences and quotas, or through failure to take account of the special character of co-operatives or of the particular rules of operation of co-operatives;
    b) to avoid the inclusion of such provisions in future laws and regulations;
    c) to adapt fiscal laws and regulations to the special conditions of co-operatives.

11. There should be laws or regulations specifically concerned with the establishment and functioning of co-operatives, and with the protection of their right to operate on not less than equal terms with other forms of enterprise. These laws or regulations should preferably be applicable to all categories of co-operatives.

12.(1) Such laws and regulations should in any case include provisions on the following matters :
    a) a definition or description of a co-operative bringing out its essential characteristics, namely

that it is an association of persons who have voluntarily joined together to achieve a common end through the formation of a democratically controlled organisation, making equitable contributions to the capital required and accepting a fair share of the risks and benefits of the undertaking in which the members actively participate;

b) a description of the objects of a co-operative, and procedures for its establishment and registration, the amendment of its statutes, and its dissolution;

c)the conditions of membership, such as the maximum amount of each share and, where appropriate, the proportion of the share due at the moment of subscription and the time allowed for full payment, as well as the rights and duties of members, which would be laid down in greater detail in the by-laws of co-operatives;

d)methods of administration, management and internal audit, and procedures for the establishment and functioning of competent organs;

e) the protection of the name "co-operative";

f) machinery for the external audit and guidance of co-operatives and for the enforcement of the laws and regulations.

(2) The procedures provided for in such laws or regulations, in particular the procedures for registration, should be as simple and practical as

possible, so as not to hinder the creation and development of co-operatives.

13. Laws and regulations concerning co-operatives should authorise co-operatives to federate.

B. EDUCATION AND TRAINING

14. Measures should be taken to disseminate a knowledge of the principles, methods, possibilities and limitations of co-operatives as widely as possible among the peoples of developing countries.

15. Appropriate instruction on the subject should be given not only in co-operative schools, colleges and other specialised centres but also in educational institutions such as-
   a) universities and centres of higher education;
   b) teachers' training colleges;
   c) agricultural schools and other vocational educational establishments and workers' education centres;
   d) secondary schools;
   e) primary schools.

16. (1) With a view to promoting practical experience in co-operative principles and methods, the formation and operation of student co-operatives in schools and colleges should be encouraged.
   (2) Similarly, workers' organisations and craftsmen's associations should be encouraged and helped in

the implementation of plans for the promotion of co-operatives.

17. Steps should be taken, in the first place at the local level, to familiarise the adult population with the principles, methods and possibilities of co-operatives.

18. Full use should be made of such media of instruction as textbooks, lectures, seminars, study and discussion groups, mobile instructors, guided tours of co-operative undertakings, the press, films, radio and television and other media of mass communication. These should be adapted to the particular conditions of each country.

19. (1) Provision should be made both for appropriate technical training and for training in co-operative principles and methods of persons who will be- and, where necessary, of persons who are-office-bearers or members of the staffs of co-operatives, as well as of their advisers and publicists.

(2) Where existing facilities are inadequate, specialised colleges or schools should be established to provide such training, which should be given by specialised teachers or leaders of the co-operative movement with teaching materials adapted to the requirements of the country; if such specialised institutions cannot be established, special courses on co-operation should be given either by correspondence or in such establishments as schools of accountancy, schools of administration and schools of commerce.

(3) The use of special programmes of practical training should be one of the means of contributing to the education and basic further training of members of co-operatives; these programmes should take into account local cultural conditions, and the need to disseminate literacy and knowledge of elementary arithmetic.

C. AID TO CO-OPERATIVES
Financial Aid

20.(1) Where necessary, financial aid from outside should be given to co-operatives when they initiate their activities or encounter financial obstacles to growth or transformation.

(2) Such aid should not entail any obligations contrary to the independence or interests of co-operatives, and should be designed to encourage rather than replace the initiative and effort of the members of cooperatives.

21.(1) Such aid should take the form of loans or credit guarantees.

(2) Grants and reductions in or exemptions from taxes may also be provided, in particular, to help finance-

a) Publicity, promotional and educational campaigns;
b) certain clearly defined tasks in the public interest.

22.Where such aid cannot be provided by the co-operative movement, it should preferably be given by

the State or other public bodies, although it may, if necessary, come from private institutions. Such aid should be co-ordinated so as to avoid overlapping and dispersal of resources.

23.(1) Grants and tax exemptions or reductions should be subject to conditions prescribed by national laws or regulations and relating in particular to the use to be made of the aid and the amount thereof; the conditions of loans and credit guarantees may be determined in each case.

(2) The competent authority should ensure that the use of financial aid and, in the case of a loan, its repayment, are adequately supervised.

24.(1) Financial aid from public or semi-public sources should be channelled through a national co-operative bank or, failing that, another central co-operative institution capable of assuming responsibility for its use and, where appropriate, repayment; pending the establishment of such institutions the aid may be given directly to individual co-operatives.

(2) Subject to the provisions of Paragraph 20, subparagraph (2), of this Recommendation, financial aid from private institutions may be given directly to individual co-operatives.

Administrative Aid

25. While it is essential that the management and administration of a co-operative be, from the outset, the responsibility of the members and persons elected by them, the competent authority should, in appropriate cases and normally for an initial period only-

a) assist the co-operative in obtaining and remunerating competent staff;

b) place at the disposal of the co-operative persons competent to give guidance and advice.

26. (1) Generally, co-operatives should be able to obtain guidance and advice, which respect their autonomy and the responsibilities of their members, their organs and their staff, on matters relating to management and administration, as well as on technical matters.

(2) Such guidance and advice should preferably be given by a federation of co-operatives or by the competent authority.

D. SUPERVISION AND RESPONSIBILITY FOR IMPLEMENTATION

27.(1) Co-operatives should be subject to a form of supervision designed to ensure that they carry on their activities in conformity with the objects for

which they were established and in accordance with the law.

(2) Supervision should preferably be the responsibility of a federation of co-operatives or of the competent aurhority.

28. Auditing of the accounts of co-operatives affiliated to a federation of co-operatives should be the responsibility of that federation; pending the establishment of such a federation, or where a federation is unable to provide this service, the competent authority or a qualified independent body should assume the task.

29. The measures referred to in Paragraphs 27 and 28 of this Recommendation should be so planned and carried out as to-

a) ensure good management and administration of co-operatives;
b) protect third parties;
c) provide an opportunity of completing the education and training of the office-bearers and members of the staff of co-operatives through practice and through critical examination of mistakes.

30.(1) The functions of promoting co-operatives, providing for education concerning co-operatives and for the training of office-bearers and members of the staff of co-operatives, and giving aid in their organisation and functioning, should

preferably be performed by one central body so as to ensure coherent action.

(2) The performance of these functions should preferably be the responsibility of a federation of co-operatives; pending the establishment of such a body the competent authority or, where appropriate, other qualified bodies, should assume the task.

31.(1) The functions referred to in Paragraph 30 of this Recommendation should, wherever possible, be discharged as full-time work.

(2) They should be performed by persons who have received training specifically directed towards the exercise of such functions; such training should be provided by specialised institutions or, wherever suitable, through specialised courses in schools and colleges referred to in Paragraph 19 of this Recommendation.

32. The competent authority should collect and publish at least once a year a report and statistics relating to the operations and growth of co-operatives in the national economy.

33.Where the services of federations of co-operatives or of other existing institutions cannot adequately meet the need for research, exchanges of experience and publications, special institutions, serving the entire country or several regions, should, if possible, be established.

IV. INTERNATIONAL COLLABORATION

34. (1) Members should, to the greatest extent possible, collaborate in providing aid and encouragement to co-operatives in developing countries.

(2) Such collaboration should be envisaged-

a) between developing countries;

b) between countries of a particular region, especially within the framework of regional organisations, where such exist; and

c) between countries with an old-established co-operative movement and developing countries.

(3) As appropriate, the help of national co-operative organisations should be enlisted for such collaboration, and use should be made, particularly with a view to the co-ordination of international effort, of international co-operative organisations and other interested international bodies.

(4) The collaboration should extend to such measures as-

a) the increased provision of technical assistance to the co-operative movement of developing countries, wherever possible in the form of co-ordinated programmes involving different agencies, both intergovernmental and non-governmental;

b) the preparation and supply of information, textbooks, audio-visual aids and analogous material to assist in the drafting of legislation,

in instruction on co-operation and in the training of office-bearers and qualified staffs of co-operatives;

c) the exchange of qualified personnel;

d) the grant of fellowships;

e) the organisation of international seminars and discussion groups;

f) the inter-co-operative exchange of goods and services;

g) the initiation of systematic research into the structure, working methods and problems of co-operative movements in developing countries.

V. SPECIAL PROVISIONS CONCERNING THE ROLE OF CO-OPERATIVES IN DEALING WITH PARTICULAR PROBLEMS

35. It should be recognised that co-operatives may, in certain circumstances, have a special role to play in dealing with particular problems of developing countries.

36. Suggestions illustrating the use which may be made of various forms of co-operatives in the successful implementation of agrarian reform and in the improvement in the level of living of the beneficiaries are set forth in the Annex to this Recommendation.

ANNEX

1. In view of their importance as a means of promoting general economic and social progress and as a means of directly associating the rural population with the development process, as well as in view of their educational and cultural value, co-operatives should be considered as having a vital role to play in programmes of agrarian reform.

2. Co-operatives should be used as a means of assessing the problems and interests of the rural population in the planning and preparation of agrarian reform measures. They should also serve for channelling information among agriculturists and making the purposes, principles and methods of such reforms understood.

3. Particular attention should be paid to the development of appropriate forms of co-operatives adapted to the various patterns and phases of agrarian reform. They should enable cultivators to operate holdings efficiently and productively and allow for the greatest possible initiative and participation of the membership.

4. Where appropriate, suitable voluntary forms of co-operative land use should be encouraged. These forms may range from the organisation of certain services and farming operations in common to the complete pooling of land, labour and equipment.

5. Wherever appropriate the voluntary consolidation of fragmentary holdings through co-operatives should be encouraged.

6. In cases where measures are being envisaged for the transfer of ownership or division of large estates, due consideration should be given to the organisation by the beneficiaries of co-operative systems of holding or cultivation.

7. The establishment of co-operatives should also be considered in connection with land settlement schemes, especially as regards land reclamation and improvement measures and the organisation of joint services and joint farming operations for settlers.

8. Development of co-operative thrift and credit societies and co-operative banks should be encouraged among the beneficiaries of agrarian reforms as well as among other small farmers for the purpose of-

a) providing loans to cultivators for the purchase of equipment and other farm requisites;
b) encouraging and assisting cultivators to save and accumulate capital;
c) advancing loans to, and promoting thrift among, agricultural families, including those of hired workers, who normally would not have access to established sources of credit;
d)facilitating the implementation of special governmental credit schemes through an efficient

channelling of loans to beneficiaries and appropriate supervision of the use made of such loans and of their timely reimbursement.

9. The development of supply, marketing or multi-purpose co-operatives should be encouraged for the purpose of-

a) the joint purchase and supply of farm requisites of good quality on favourable terms;

b) the supply of basic domestic requirements for all categories of agricultural workers;

c) the joint conditioning, processing and marketing of agricultural products.

10. Encouragement should be given to the development of co-operatives providing farmers with other services such as the joint use of farm machinery, electrification, livestock breeding, the provision of veterinary and pest control services, facilities for irrigation, and crop and livestock insurance.

11. With a view to improving employment opportunities, working conditions and income, landless agricultural workers should be assisted, where appropriate, to organise themselves voluntarily into labour contracting co-operatives.

12. Agricultural co-operatives of different localities in areas in which agrarian reforms are being implemented should be encouraged to combine their activities where this is economically advantageous.

13. Due consideration should also be given to the encou
op
agricultural employment for members of farmers' families (for instance, crafts, home or cottage industries) adequate distribution of consumer goods, and social services which the State may not always be in a position to provide (for instance, health, education, culture, recreation or transport).

14) The interchange and dissemination of information on the methods, possibilities and limitations of co-operatives in relation to agrarian reform should be encouraged by all possible means so that the experience acquired may be made available to the largest possible number of countries.

الخلاصـــة

تُعتبر الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا متأخرةً عن الحركة التعاونية الإستهلاكية ، إذ أن أول جمعية تعاونية زراعية أنشئت في بريطانيا كانت في عام ١٨٦٧ ، وأول جمعية زراعية إتحادية تأسّسَت في عام ١٨٩٤، وهناك إجماع في بريطانيا على أن الفضل الأول في إنشاء الجمعيات الإتحادية يرجع إلى جهود وأفكار رائد الحركة التعاونية الزراعية في بريطانيا سير هوراس بلانكيت الذي سعى نحو تطوير التعاون الزراعي لتحقيق : زراعة أفضل .. ومعاملات أفضل .. وحياة أفضل .. ، وأنشأ مؤسسة بلانكيت للدراسات التعاونية في عام ١٩١٩ ، وعقدت العديد من المؤتمرات وقامت بإجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بالتعاون الزراعي ، ونشرت النتائج المستخلصة من هذه البحوث والدراسات ، ثم أنشئت الهيئات والمجالس بقصد إصلاح المعوقات أمام التعاون الزراعي وتنميته وأصبح الآن له شأنه في سوق الإتحاد الأوروبي.

وتوضّح الدراسات التاريخية العقبات التي قابلتها التعاونيات الزراعية عند تسجيل نفسها ، وإختارت أن يتم ذلك تحت قانون الجمعيات الصناعية وقانون الشركات ، وتعدّدت بذلك أنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي ، وإحتلّتْ جمعيات التوريد التعاونية مركز الصدارة لجهودها التي تقوم بها من أجل خدمة التعاونيات الزراعية ، كما تمَّ إنشاء جمعيات التسويق التعاوني للبيض والدواجن ، والجمعيات التسويقية لمنتجات الحدائق ، والجمعيات التسويقية للماشية واللحوم ، والتعاونيات التسويقية للصوف ، وجمعيات التسويق للألبان ومنتجاته ، وجمعيات التسويق للأسماك ، والجمعيات الخدمية .. إلخ..

وقد أبرز النشاط التعاوني المتعدد والمتنوّع حاجة التعاونيات إلى كفاءة الإدارة ، خاصة بعد ما أخذت التعاونيات بأسباب التصنيع ، وأصبحت لها معاملات دولية ، وتم إندماج جمعية الجملة الإنجليزية وجمعية الجملة الأسكتلندية في عام ١٩٧٣ ، وأصبح لقرارات جمعية الجملة الإنجليزية القومية أهمية كبرى في تشكيل سياسة الحركة التعاونية في ميادين الإنتاج والتجارة بالجملة وحُسن إستخدام الموارد المالية ، الأمر الذي فرض نفسه

على التوسُّع في الجهود التدريبية التي ترتبط بالعمل التثقيفي بمفهومه العلمي المتطور ، وعلى وجه الخصوص العمل على إعداد مناصب الصف الثاني التي يُسند لشاغلها مسئوليات معينة وتتطلب منهم التفكير والإقدام والخبرة ، على أن يتحقق ذلك في إطار مفهوم ديمقراطية الإدارة .

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة شَكَّلت الحركة التعاونية البريطانية لجنة علمية وكلَّفتها بإجراء بحث شامل يُعتبر الأول والفريد من نوعه بالنسبة للحركة التعاونية البريطانية ، وقامت هذه اللجنة المُحايدة التي رأسها وإشترك في بحوثها أساتذة الجامعات ومعاونيهم في بريطانيا ، بإجراء بحوث تحليلية تضمنت الإطار المنهجي الذي مرَّت به الحركة التعاونية البريطانية في ظل الظروف الإقتصادية والسياسية والثقافية والتطورات العلمية والتكنولوجية التي كانت سائدة ، وأثر هذه الظروف على أهداف خطة التعاونيات وقدرتها على البقاء وإستمرار نموها وإزدهارها ، في إطار النظرة المستقبلية للتوسُّع والأشكال الملائمة التي تُساعد الحركة التعاونية على تحقيق أهدافها ، على أن تُبذل الجهود لتوضيح التعارض الأساسي بين النظام التعاوني وبين نظام الإنتاج للربح ، وأن يمتد هذا الفهم للأعضاء والقوى العاملة والمجتمع ، وأن تصبح الحركة التعاونية قادرة على غزو المزيد من المجالات التي يقوم بها القطاع الخاص.

ونظراً لأن الحركة التعاونية أصبحت واسعة الإنتشار ، ولها بنيانها التنظيمي الدولي ، بالإضافة إلى وكالات دولية منبثقة عن هيئة الأمم المتحدة تهتم بالتنمية البشرية والإقتصادية بصفة عامة ، والتنظيمات التعاونية بصفة خاصة، فقد دعت منظمة العمل الدولية وهي إحدى الوكالات المنبثقة عن الأمم المتحدة إلى العديد من المؤتمرات المتخصصة في بحث التنمية الإجتماعية والإقتصادية بصفة عامة ، والتنمية الإجتماعية والإقتصادية للحركات التعاونية في الدول النامية بصفة خاصة ، وأصدرت في أعقاب المؤتمر الذي عقدته عام ١٩٦٦ بجنيف بسويسرا توصية أطلقت عليها " التوصية التعاونية للدول النامية " ، وأطلق عليها التعاونيون " دستور التنمية للحركات التعاونية في الدول النامية.

تنبيـــــه

* إحرص على تفهُّم وإستيعاب المصطلحات باللغة الإنجليزية.
* إعتمد على نفسك في مراجعة قدرتك على شرح ما ورد بهذا الفصل باللغة الإنجليزية.
* يمكنك الإسهاب في مناقشة القضايا في حدود معلوماتك التي إكتسبتها أثناء دراستك ، وإطلاعاتك الحرة في المراجع والبحوث التنظيمية والإدارية

قضايا للمناقشة
خاصة بالباب الرابع

١) " إهتم رواد التعاون في بريطانيا بتحقيق التنمية المتوازنة في الحضر ، وفي الريف ". ناقش العبارة السابقة بصفة عامة ، ثم وضِّح الجهود التي بذلها رواد التعاون في بريطانيا فيما يتعلق بالتنمية الريفية.

٢) من هو صاحب الفضل في إنشاء الجمعيات التعاونية الإتحادية في بريطانيا ؟.. أذكر إسمه ونبذة قصيرة عن جهوده .. وأثر هذه الجهود فيما يتعلق بالنهوض بالتعاون.

٣) متى أنشئت أول جمعية تعاونية الزراعية للجملة في بريطانيا ؟.. وما هي التطورات التي صاحبت إنشاؤها ؟.. وما هو موقف جمعية الجملة الإنجليزية فيما يتعلق بالمصاعب التي واجهتها جمعية الجملة الزراعية ؟.. وما هو أثر هذا الموقف على الحركة التعاونية الإنجليزية بأسرها ؟..

٤) تناول بالشرح والتعليق دور المجلس المركزي التعاوني للزراعة والحدائق ، ثم وضح ما هي أهم المراجع العلمية التي يُمكن الإستناد إليها لإستخراج البيانات اللازمة عن نشاطه ؟..

٥) " وجدت التنظيمات التعاونية البريطانية عند بدء نشاطها أنها في موقف يتطلب منها أن تُسجِّل نفسها تحت قوانين لم تصدر أساساً لخدمة الحركة التعاونية ".
إشرح العبارة السابقة ، ثم وضِّح الأسلوب الذي كان ينبغي عليها أن تتبعه لتسجيل جمعياتها ، ولماذا تحتل الجمعيات التعاونية الزراعية للتوريد مركز الصدارة فيما يتعلق بأنواع التعاونيات الزراعية التي يتضمنها التنظيم التعاوني الزراعي ؟.

٦) " فكَّر التعاونيون في بريطانيا في إنشاء تعاونيات التأمين في مرحلة مُبكِّرة من نشاطهم ".
وضِّح لماذا مثل هذا التفكير التأميني التعاوني لنشاطهم ؟.. وهل يُمكنك كباحث أن تذكر أحد المراجع العلمية الإنجليزية التي أوضحت ما تضمنته العبارة السابقة من مفهوم ؟.. وما هو إسم مؤلف هذا المرجع ؟..

٧) " يرى العديد من علماء التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر أن مستقبل التعاون في أي بلد من البلدان إنما يرجع بالدرجة الأولى على الأغراض التي تستهدفها السياسة التي تتعلق بالتعاونيات على إختلاف أوجه وطبيعة نشاطها ، وطُرُق تنفيذ هذه السياسات ".
علِّق على العبارة السابقة ، موضِّحاً العناصر التي ينبغي توافرها من أجل تحقيق أهداف هذه السياسات.

٨) " ترى المنظمات الدولية التي تهتم بالشئون التعاونية أنه قد آن الأوان لأن تثبت الحركات التعاونية في العالم أن " التعاونيون في العالم عائلة واحدة ".
إشرح رأي الحلف التعاوني الدولي فيما يتعلق بتحقيق تنفيذ هذا الشعار ، وكذلك رأي منظمة العمل الدولية الذي أصدرته في صورة " التوصية التعاونية للدول النامية ".

٩) تناول بالشرح والتعليق الجهود التي بذلتها اللجنة المُحايدة التي شكَّلتها مجموعة القمة في البنيان التعاوني البريطاني " لإجراء بحث شامل عن واقع الحركة التعاونية البريطانية وتوصياتها من أجل مستقبل أفضل للحركة التعاونية البريطانية.

١٠) أكتب بحثاً توضِّح فيه الدروس المستفادة من التقرير الذي قدَّمته اللجنة العلمية المحايدة بناءاً على تكليف الحركة التعاونية البريطانية ، فيما يتعلق بتقديمك توصيات للحركة التعاونية المصرية لإعادة تنظيم شئونها بما يسمح لأن يكون لإقتصاديات الحركة التعاونية المصرية والعربية دوراً فيْ النظام العالمي الجديد على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

١١) أذكر بعض المراجع الأجنبية وأسماء مؤلفيها ، والموضوعات التي تناولوها ، وسنوات إصدارها ، مع توضيح مدى إرتباطها بموضوعات الباب الرابع من هذا المرجع.

الباب الأول
مفهوم التعاون ومبادئ المنظمات التعاونية
صفحة (١٧)

إيضـــاح
صفحة 19

الفصل الأول
مفهوم التعاون
صفحة (٢١)

الفصل الثاني
التطور التاريخي لمبادئ النظم التعاونية
صفحة (٣٣)

الفصل الثالث
المتغيرات العالمية ومبادئ التعاون التنظيمية
صفحة ٤٩

الفصل الرابع
المتغيرات العالمية والقيم الأساسية للتعاون
صفحة ٦٧

الفصل الرابع عشر
إنتخاب مجلس الإدارة ومسئولياته
صفحة ٣٣٥

الفصل الخامس عشر
ديمقراطية الإدارة في جمعيات الجملة والإتحادات الفيدرالية
صفحة ٣٨١

الفصل السادس عشر
الإدارة التعاونية والإتجاهات الحديثة
صفحة ٣٩٩

الفصل التاسع عشر
النشاط التعاوني الزراعي والمشروعات التعاونية
صفحة ٤٨٣

الفصل العشرون
خطوط مرشدة للإدارة التعاونية
صفحة ٥١٣

الفصل الحادي والعشرون
نظرة مستقبلية
صفحة ٥٥٥

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

بحوث في :
أساسيات الإدارة العلمية
للمنظمات التعاونية

ملحوظة : يُراعى عند إجراء البحوث ما يلي :

*) الإستعانة بالمكتبات ، ومراكز المعلومات ، ومراجع أساتذة الجامعات ، والموضوعات ذات القيمة البحثية في إطار مقومات خطة الدراسة بالمعهد التي تُطبق إستمرارية العملية التعليمية ، ومتابعة التعليم مدى الحياة ، ومواكبة التطورات الجديدة ، وتوسيع حقول الإهتمامات العلمية.

هذا بالإضافة إلى :

*) التنبيه الذي يوضع في صدر ورقة إمتحان الطالب وينص على ما يأتي :

تنبيه : على الطالب أن يجيب على الأسئلة المطلوبة في ضوء المعاني التي حرص أساتذة المعهد منذ إنشائه على تأكيدها من ضرورة تفهم وتطبيق خطة الدراسة العلمية بالمعهد التي تعتمد على تدريب الطالب على مبدأ الإعتماد على النفس في قراءة المراجع العلمية الجامعية وإجراء البحوث التي تدخل مادتها العلمية في إمتحانات آخر العام وتحذير الطالب من اللجوء إلى الملخصات التي تنشرها جهات غير شرعية وهي غير مسموح بها قانوناً .

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل رب زدني علماً)

تحذيـــر

أولا : لا يجوز إطلاقاً إعادة طبع أو تصوير أي جزء من هذه البحوث بأي شكل أو بأي وسيلة آلية أو إلكترونية.

ثانياً : البحوث المصورة لا ينظر إليها ولا يُحسب للطالب درجات أعمال السنة ويساءل قانوناً.

ثالثاً : الإجابات المتشابهة تعتبر حالة غش.

تعليمات

١) إحرص على كتابة إسمك والبيانات المتعلقة بك بدقة.

٢) إحرص على جعل إجابتك للبحوث منسقاً ومرتباً ، لأن ذلك له تأثير في التقدير ، ومن الممكن أن يكون الحل بالقلم الرصاص بشرط الوضوح.

٣) تقدم البحوث بعد إجابتها إلى إدارة المعهد في المكان والموعد اللذين يتم تحديدهما ، وذلك بمعرفة الأستاذ الدكتور القائم بالتدريس.

٤) إحرص على تسليم البحوث قبل نهاية شهرديسمبرسنة ٢٠٠٠ وقبل الإمتحانات.

٥) الإجابة على هذه البحوث وتسليمها تدخل في نطاق تقييم الطالب فيما يتعلق بأعمال الإمتحانات

مع أطيب التمنيات بالتوفيق والنجاح ،،،

تنص لائحة المعهد الصادر بها القرار الوزاري رقم ٩٣٧ بتاريخ ١٩٩٤/٨/١٦ على تكليف الطالب بإجراء بحوث تدخل ضمن المادة العلمية التي يُمتحن فيها الطالب ، ويجوز أن تتضمن ورقة الإمتحان أسئلة باللغة الإنجليزية لا يتجاوز تقديرها عن ٢٥ درجة.

إسم الطالب : ....

السنةالدراسية: ....

رقم الجلوس : ....

☐ نظامي ☐ إنتساب

البحث الأول

"تُبرز الأزمات وإقتصاديات الركود أثر الحركات التعاونية في صمودها وتطورها ، وقدرتها على التَّغلُبْ على المشاكل والعقبات ".

ناقش ما تضمنته العبارة السابقة من مفاهيم بصفة عامة ، ثم أيّد إجابتك بالأمثلة التطبيقية من الواقع العلمي المُستمد من تجارب الحركة التعاونية البريطانية في التطبيق الإداري بصفة خاصة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

البحث الثاني

ما الذي تُعنيه العبارة التي تضعها جمعيات التجزئة التعاونية البريطانية على منافذ محلاتها ، وتُعلن عنها في جرائدها والتي تقول :

Your Caring Sharing Co-op

ثم تناول بالشرح والتعليق الأساليب التي يمكن إتباعها لتحقيق أهداف هذا الشعار.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

البحث الثالث

تناول بالشرح والتعليق موضحاً الدور الذي تقوم به البنوك التعاونية بصفة عامة ، ثم وضّح ما يأتي :

*) بطاقات الإئتمان التي يُصدرها بنك التعاون تحت إسم Handy card
*) المُستند المالي الذي يُصدره بنك التعاون تحت إسم Cashable Cheque
*) ما هو الدور الذي تقوم به البنوك تحت إسم Handy Banks؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

إيداع رقم ١٦٠٨٩/٢٠٠٠ دولى رقم ٢-٥٧٠-٢٠٤-٩٧٧

دار الجيل للطباعة
١٤ قصر اللؤلؤة - الفجالة